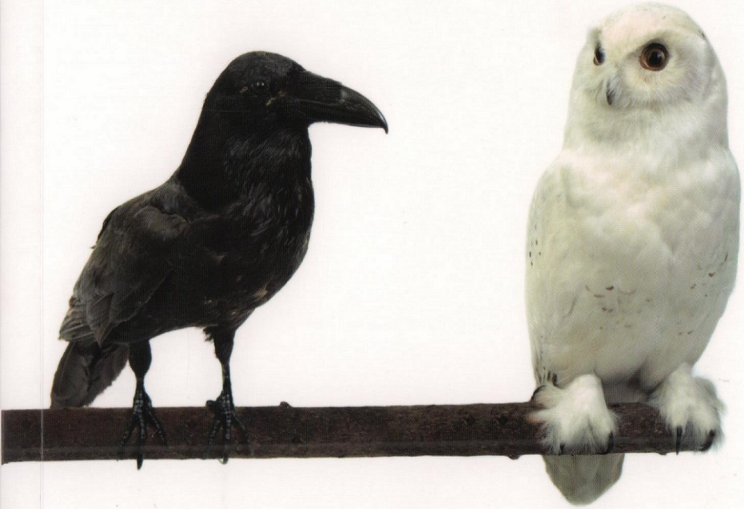
Susan Cain

Sessiz

Konuşmadan Duramayan Bir Dünyada
İçe Dönüklerin Gücü



PEGASUS

Sessiz

Pegasus Yayınları: 2333

Sessiz: Konuşmadan Duramayan Bir Dünyada İçe Dönüklerin Gücü
Susan Cain
Özgün Adı: Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking

Yayın Koordinatörü: Yusuf Tan
Editör: Dilara Anıl Özgen
Düzelti: Halûk Kürşad Kopuzlu

Baskı-Cilt: Alioğlu Matbaacılık
Sertifika No: 45121
Orta Mah. Fatin Rüştü Sok. No: 1/3-A
Bayrampaşa/İstanbul
Tel: 0212 612 95 59

1. Baskı: İstanbul, Aralık 2020
ISBN: 978-605-299-971-4

Türkçe Yayın Hakları © PEGASUS YAYINLARI, 2020
Copyright © Susan Cain, 2012, 2013

Bu kitabın Türkçe yayın hakları ONK Ajans Fikir ve Sanat Eserleri A.Ş. aracılığıyla InkWell Management LLC'den alınmıştır.

Tüm hakları saklıdır. Bu kitapta yer alan fotoğraf/resim ve metinler Pegasus Yayıncılık Tic. San. Ltd. Şti.'den izin alınmadan fotokopi dâhil, optik, elektronik ya da mekanik herhangi bir yolla kopyalanamaz, çoğaltılamaz, basılamaz, yayımlanamaz.

Yayıncı Sertifika No: 45118

Pegasus Yayıncılık Tic. San. Ltd. Şti.
Gümüşsuyu Mah. Osmanlı Sk. Alara Han
No: 11/9 Taksim / İSTANBUL
Tel: 0212 244 23 50 (pbx) Faks: 0212 244 23 46
www.pegasusyayinlari.com / info@pegasusyayinlari.com

pegasusyayinlari pegasusyayinevi pegasusyayinlari Pegasus Yayınları

Susan Cain

Sessiz

KONUŞMADAN DURAMAYAN BİR DÜNYADA İÇE DÖNÜKLERİN GÜCÜ

İngilizceden çeviren:
İdil Çetin

PEGASUS YAYINLARI

Çocukluğumdaki aileme

Herkesin General Patton olduğu bir türün, tıpkı herkesin Vincent van Gogh olduğu bir ırk gibi, muvaffak olması mümkün değildir. Gezegenin atletlere, filozoflara, seks sembollerine, ressamlara, bilimcilere ihtiyacı olduğunu düşünmeyi yeğliyorum; cana yakınlara, taş yüreklilere, acımasızlara ve ödleklere de ihtiyacı var. Hayatlarını köpeklerin tükürük bezlerinin hangi koşullar altında ne kadar su damlacığı salgıladığını araştırmaya adayabilen insanlara ihtiyacı var ve on dört heceli bir şiirde kiraz çiçeklerinin bıraktığı gelip geçici etkiyi yansıtabilen veya karanlıkta yatağına uzanmış, iyi geceler öpücüğü vermesi için annesini bekleyen küçük bir oğlan çocuğunun hislerinin incelenmesine yirmi beş sayfa adayabilen insanlara da ihtiyacı var... Doğrusunu söylemek gerekirse olağanüstü kuvvetlerin varlığı, başka alanlarda ihtiyaç duyulan enerjinin onlardan uzağa yönlendirilmiş olmasını gerektirir.

— ALLEN SHAWN

İçindekiler

Yazarın Notu | 11
Giriş: Mizacın Kuzeyi ve Güneyi | 13

Birinci Kısım: Dışa Dönüklük İdeali
1. "Ne Hoş Birinin" Yükselişi | 33
2. Karizmatik Lider Miti | 51
3. İşbirliği Yaratıcılığı Öldürdüğünde | 95

İkinci Kısım: Biyolojiniz, Benliğiniz?
4. Mizaç Kader midir? | 127
5. Mizacın Ötesinde | 148
6. "Franklin Politikacıydı ama Eleanor Vicdanının Sesiyle Konuşuyordu" | 166
7. Wall Street İflas Ederken Warren Buffett Neden Zenginleşti? | 195

Üçüncü Kısım: Bütün Kültürlerin Dışa Dönüklük İdeali Var mıdır?
8. Yumuşak Güç | 225

Dördüncü Kısım: Nasıl Sevmeli, Nasıl Çalışmalı?
9. Ne Zaman Olduğunuzdan Daha Dışa Dönük Gibi Davranmalısınız? | 253
10. İletişim Uçurumu | 276
11. Eskiciler ve Generaller Üzerine | 297

Sonsöz | 325
İçe Dönük ve *Dışa Dönük* Sözcükleri Üzerine Bir Not | 333
Teşekkür | 337
İpuçları | 343
Notlar | 349
Dizin | 419

Yazarın Notu

Bu kitap üzerinde resmî olarak 2005'ten beri, gayriresmî olaraksa hayatım boyunca çalıştığımı söyleyebilirim. Kitapta yer verilen konularla ilgili yüzlerce, belki de binlerce kişiyle görüştüm ve bir o kadar da kitap, akademik makale, dergi ve blog okudum. Bazılarından kitapta bahsediyorum, diğerleriyse neredeyse her satırda kendini ele veriyor. *Sessiz* pek çok omzun üzerinde yükseliyor, özellikle de eserleri bana pek çok şey öğretmiş düşünür ve araştırmacıların omuzlarında. İdeal olarak her kaynağımın, akıl hocamın ve görüştüğüm herkesin adını zikretmeliydim. Ancak okunabilirlik uğruna bazı kişiler sadece Notlar ya da Teşekkür bölümünde yer alıyor.

Benzer nedenlerle bazı alıntılarda eksilti ya da parantez işaretleri kullanmadım ama fazladan ya da eksik kelimelerin konuşmacının ya da yazarın anlatmak istediği şeyi değiştirmediğinden emin oldum. Eğer bu kaynakları orijinal metinlerden aktarmak isterseniz, sizi alıntıların tamamına yönlendirecek metin parçalarını Notlar bölümünde bulabilirsiniz.

Hikâyelerini anlattığım bazı insanların ve hem bir avukat hem de bir danışman olarak kendi işime dair hikâyelerdeki kişilerin isimlerini ve belirgin niteliklerini değiştirdim. Derse kayıt yaptırdıklarında bir kitaba dâhil edilmeyi planlamamış olan Charles di Cagno'nun topluluk önünde konuşma atölyesi katılımcılarının mahremiyetini korumak için dersteki ilk akşamıma dair hikâye birkaç oturumu birden içermektedir; benzer çiftlerle yapılmış pek çok görüşmeye dayanan Greg ve Emily'nin hikâyesi de öyle. Belleğin kısıtlarına tabi olan diğer hikâyeler gerçekleştikleri ya da bana anlatıldıkları şekliyle nakledilmiştir. İnsanların kendileriyle ilgili anlattıklarının doğruluğunu kontrol etmedim fakat yalnızca doğru olduğuna inandıklarını dâhil ettim.

GİRİŞ

Mizacın Kuzeyi ve Güneyi

Alabama, Montgomery. 1 Aralık 1955. Akşamın ilk saatleri. Bir halk otobüsü durağa yaklaşır ve sade giyimli, kırklarında bir kadın otobüse biner. Bütün bir günü Montgomery Fair mağazasının karanlık bodrum katındaki terzide bir ütü masasının üzerine eğilmiş halde geçirmiş olmasına rağmen dimdik duruyordur. Ayakları şişmiş, omuzları ağrımaktadır. Siyahiler bölümünün ilk sırasına oturur ve sessizce otobüsün yolcularla dolmasını izler. Ta ki şoför, yerini beyaz bir yolcuya vermesini emredinceye kadar.

Kadının ağzından, 20. yüzyılın en önemli vatandaşlık hakkı protestolarından birini ateşleyen tek bir kelime çıkar, Amerika'nın benliğinin daha üstün yönlerini bulmasına yardım eden tek bir kelime.

"Hayır."

Şoför onu tutuklatmakla tehdit eder.

"Buyurun, tutuklatın," der Rosa Parks.

Bir polis memuru gelir. Parks'a neden yerini değiştirmediğini sorar.

"Neden hepimizi itip kakıyorsunuz?" diye cevap verir Parks sadece.

"Bilmiyorum," der polis. "Ama kanun kanundur ve sen de tutuklusun."

Yapılan duruşmada Parks'ın kamu düzenini bozduğuna karar verilir ve o öğleden sonra Montgomery Kalkındırma Derneği, şehrin en yoksul kesimindeki Holt Street Baptist Kilisesi'nde Parks için bir gösteri düzenler. Beş bin kişi, Parks'ın yürekliliğini

desteklemek için bir araya gelir. Oturacak yer kalmayıncaya kadar kiliseye doluşurlar. Geri kalanlar dışarıda hoparlörleri dinleyerek sabırla bekler. Papaz Martin Luther King Jr. kalabalığa seslenir. "Zulmün demirden ayağının altında ezilmenin insanların canına tak ettiği bir an gelir," der. "Hayatın temmuzunun ışığının dışına itilip Alpler'in kasımının keskin soğuğunda bırakılmanın insanların canına tak ettiği bir an gelir."

Parks'ın cesaretini över ve onu kucaklar. Parks ise sessizce durur, varlığı bile kalabalığı heyecanlandırmaya yeter. Dernek, şehir çapında 381 gün süren bir otobüs boykotu başlatır. İnsanlar işe gitmek için kilometrelerce yolu zar zor yürür. Tanımadıkları insanlarla arabalarını paylaşırlar. Amerikan tarihinin akışını değiştirirler.

Rosa Parks'ı her zaman cesur ve haşmetli bir kadın, bir otobüs dolusu ters ters bakan yolcuya göğüs gerebilen biri olarak hayal etmiştim. Ama 2005'te doksan iki yaşında öldüğünde, hakkında çıkan başsağlığı ilanlarında ondan alçak sesle konuşan, sevimli ve ufak tefek biri olarak bahsediliyordu. "Çekingen ve utangaç" olduğu ama "bir aslanın cesareti"ni taşıdığı söyleniyordu. Yazılar "radikal bir tevazu" ve "sessiz yüreklilik" gibi tabirlerle doluydu. Bu tarifler dolaylı olarak, "sessiz *ve* yürekli olmak ne anlama gelir" diye soruyordu. Nasıl utangaç *ve* cesur biri olabiliyordu?

Parks'ın kendisi de bu paradoksun farkında görünüyordu, otobiyografisine *Quiet Strength* (Sessiz Güç) adını vermişti: bizi varsayımlarımızı sorgulamak zorunda bırakan bir isim. Sessiz neden güçlü *olmasın?* Ve sessiz, ondan ummadığımız daha başka neler yapabilir?

Hayatlarımız cinsiyet veya ırk kadar kişilik tarafından da biçimlenir. Ve kişiliğin en önemli yönü –bir bilimcinin ifadesiyle "mizacın kuzeyi ve güneyi"– içe dönük-dışa dönük yelpazesinin neresine düştüğümüzdür. Bu yelpazedeki yerimiz, arkadaş ve

eş seçimimizi, nasıl sohbet ettiğimizi, farklılıklarla nasıl başa çıktığımızı ve sevgimizi nasıl gösterdiğimizi etkiler. Ayrıca tercih ettiğimiz meslekleri ve o meslekteki başarımızı da etkiler. Egzersiz yapmaya, cinsel sadakatsizliğe, uykusuzken de iyi bir iş çıkarmaya, hatalarımızdan ders almaya, borsada büyük oynamaya, hazzı ertelemeye, iyi bir lider olmaya ve "ya ... olursa" diye sormaya ne kadar yatkın olduğumuza hükmeder.[1] Beynimizin patikalarına, nörotransmitterlerimize ve sinir sistemlerimizin ücra köşelerine yansır. İçe dönüklük ve dışa dönüklük bugün kişilik psikolojisi alanında yüzlerce bilimci tarafından araştırılmaktadır.

Söz konusu araştırmacılar en son teknolojinin de yardımıyla heyecan verici keşiflerde bulunmuşlardır ama onlar zaten uzun ve şanlı bir geleneğin parçasıdır. Şairler ve filozoflar, tarih boyunca içe dönükler ve dışa dönükler hakkında düşünmüştür. Her iki kişilik tipi de İncil'de ve Yunan ve Romalı hekimlerin yazdıklarında karşımıza çıkar ve bazı evrim psikologları bu tiplerin tarihinin daha da geriye gittiğini söyler: İleride de göreceğimiz üzere, meyve sineklerinden güneş levreği ve Hint şebeğine kadar hayvanlar âlemi de "içe dönükler" ve "dışa dönükler"le iftihar etmektedir. Diğer tamamlayıcı eşleşmelerde olduğu gibi –erkeksilik ve kadınsılık, Doğu ve Batı, liberal ve muhafazakâr– insanlık her iki kişilik biçimi olmaksızın tanınmaz ve eksik hale gelir.

Rosa Parks ve Martin Luther King'in ortaklığına bakalım: Kısımlara ayrılmış bir otobüste oturduğu yerden vazgeçmeyi reddeden müthiş bir hatip, durumun zarureti haricinde sessiz kalmayı yeğleyecek mütevazı bir kadınla aynı etkiyi yaratmazdı. Ve Parks da ayağa kalkıp bir hayalinin olduğunu ilan etmeyi

1 Cevap Anahtarı: Egzersiz yapmak - dışa dönükler, cinsel sadakatsizlik - dışa dönükler, uykusuzken de iyi bir iş çıkarmak - içe dönükler, hatalardan ders almak - içe dönükler, büyük oynamak - dışa dönükler, hazzı ertelemek - içe dönükler, iyi bir lider olmak - liderlik türüne bağlı olarak bazı durumlarda içe dönükler, bazılarında dışa dönükler, "ya ... olursa" diye sormak - içe dönükler.

deneyecek olsaydı kalabalığı heyecanlandıramazdı. Gelgelelim King'in yardımıyla, denemesi de gerekmedi.

Günümüzde kişilikler son derece dar bir kapsamda değerlendiriliyor. Bize harika olmanın cesur olmak, mutlu olmanın sosyal olmak olduğu söyleniyor. Kendimizi bir dışa dönükler ulusu olarak görüyoruz ki bu da aslında kim olduğumuzu gözden kaçırdığımız anlamına geliyor. Araştırmalara göre Amerikalıların üçte biri ila yarısı kadarı içe dönüktür; diğer bir deyişle, *tanıdığınız her iki veya üç kişiden biri içe dönük* (ABD'nin en dışa dönük uluslardan biri olduğu göz önüne alınırsa bu sayı dünyanın diğer bölgelerinde de en az bu kadar yüksek olmalıdır). Siz bir içe dönük değilseniz, mutlaka ya birini büyütüyor ya yönetiyorsunuz veya bir içe dönükle evli ya da sevgilisinizdir.

Eğer bu istatistikler sizi şaşırttıysa bunun nedeni, muhtemelen çok fazla sayıda insanın dışa dönükmüş gibi davranmasıdır. Gizli içe dönükler çocuk bahçelerinden, lisedeki soyunma odalarından ve kurumsal Amerika'nın koridorlarından fark edilmeden geçip giderler. Hatta bazıları, hayat değiştiren bir olay –işten çıkarılma, boşanma, zamanı gönüllerince kullanmalarını sağlayacak bir miras– gerçek doğalarının farkına varmak için onları sarsana kadar kendilerini kandırır. En olmayacak kişilerin kendilerini içe dönük bulduğunu görmek için tek yapmanız gereken arkadaşlarınıza bu kitabın konusundan bahsetmektir.

Pek çok içe dönüğün kendilerinden bile saklanması anlaşılır bir şey. Dışa Dönüklük İdeali adını verdiğim –ideal benliğin girgin, alfa ve de spot ışıkları altında olmaktan memnun olduğuna dair yaygın ve baskın inanç– bir değer sistemiyle yaşıyoruz. Arketip dışa dönük eylemi tefekküre, risk almayı temkine, kesinliği şüpheye tercih eder. Yanılgıya düşme pahasına da olsa hızlı karar alır. Ekip içinde iyi çalışır ve gruplarda sosyalleşir. Bireyselliğe değer verdiğimizi düşünmeyi severiz, gelgelelim çoğunlukla tek bir birey *tipine* hayranlık besleriz: "kendini ortaya koyma"da rahat olana. Elbette garajlarında şirket kuran, teknolojik açı-

dan yetenekli yalnızlık düşkünlerinin istedikleri kişiliğe sahip olmalarına izin veririz ama bunlar kural değil, istisnadır ve hoşgörümüz ağırlıklı olarak çok zengin olan ya da bu konuda ümit vaat eden kişileri kapsar.

İçe dönüklük –kardeş kavramları duyarlılık, ciddiyet ve utangaçlıkla beraber– hayal kırıklığı ve patoloji arasında bir yerde duran ikinci sınıf bir kişilik özelliği olarak görülüyor. Dışa Dönüklük İdeali'nin gölgesinde yaşayan içe dönükler erkeklere ait bir dünyadaki kadınlara benzer. Dışa dönüklük muazzam derecede cazip bir kişilik tarzı ama bunu çoğumuzun kendini ayak uydurmak zorunda hissettiği baskıcı bir standarda dönüştürdük.

Dışa Dönüklük İdeali pek çok çalışmada belgelenmiş ancak bu araştırma hiçbir zaman tek bir isim altında sınıflandırılmamıştır. Örneğin konuşkan insanlar daha akıllı, daha iyi görünümlü, daha ilgi çekici ve arkadaş olmaya daha çok can atılan kişiler olarak değerlendirilir. Konuşmanın hızı, yoğunluğu kadar önemlidir: Hızlı konuşanları yavaşlara kıyasla daha yetkin ve çekici olarak değerlendiririz. Aynı dinamikler gruplar için de geçerlidir, gevezelik ve iyi fikirler arasında sıfır bağıntı olmasına rağmen çenebazların ketumlardan daha zeki kabul edildiğini gösterir araştırmalar. *İçe dönük* kelimesinin kendisi bile damgalıdır; Psikolog Laurie Helgoe'nin yaptığı resmî olmayan bir araştırma, içe dönüklerin kendi fiziksel görünümlerini canlı bir dille anlattığını ("yeşil/mavi gözler", "egzotik", "çıkık elmacık kemikleri") ama içe dönüklüğün niteliklerinden bahsetmeleri istendiğinde tadı tuzu olmayan, nahoş bir resim çizdiklerini ortaya koymuştur ("biçimsiz", "belirsiz renkler", "cilt sorunları").

Ancak Dışa Dönüklük İdeali'ni düşünmeden bağrımıza basmakla hata ediyoruz. En büyük fikirlerimizin, sanat eserlerimizin ve icatlarımızın bazıları –evrim teorisinden van Gogh'un ayçiçeklerine ve kişisel bilgisayarlara kadar– iç dünyalarıyla ve orada bulunan hazinelerle uyum içinde olan, sessiz ve düşüncele-

rini duygularından önde tutan kişilerden gelmiştir. İçe dönükler olmasaydı dünya şunlardan mahrum olurdu:

Yerçekimi Teorisi
İzafiyet Teorisi
W. B. Yeats'in "The Second Coming"i (İkinci Geliş)
Chopin'in Noktürnleri
Proust'un *Kayıp Zamanın İzinde*'si
Peter Pan
Orwell'ın *Bin Dokuz Yüz Seksen Dört* ve *Hayvan Çiftliği* kitapları
The Cat in the Hat (Şapkalı Kedi)
Charlie Brown
Schindler'in Listesi, *E.T.* ve *Üçüncü Türden Yakınlaşmalar*
Google
Harry Potter[2]

Bilim alanında yazılar yazan gazeteci Winifred Gallagher şöyle diyor: "Dürtülere boyun eğmek yerine, bizi onlar üzerinde düşünmeye iten mizacın başarısı, fikrî ve sanatsal edinimle olan uzun süreli ilişkisinden gelir. Ne $E=mc^2$ ne de *Kayıp Cennet* bir eğlence düşkünü tarafından çiziktirilmiştir." Finans, siyaset ve aktivizm gibi daha az içe dönük uğraşılarda bile en büyük atılımların bazıları içe dönükler tarafından yapıldı. Bu kitapta Eleanor Roosevelt, Al Gore, Warren Buffett, Gandhi ve Rosa Parks gibi isimlerin başardıkları şeyi içe dönüklüklerine *rağmen* değil, bunun *sayesinde* yaptıklarını göreceğiz.

Gelgelelim, çağdaş yaşamın en önemli kurumlarının birçoğu, grup projelerinden ve yüksek seviyeli uyarımdan zevk alanlar için tasarlanıyor. Çocuklar olarak dersliklerdeki sıralarımız gittikçe daha fazla kümeler halinde düzenleniyor ve araştırmalar, çoğu öğretmenin ideal öğrencinin dışa dönük olduğuna inandığını öne

2 Sör Isaac Newton, Albert Einstein, W. B. Yeats, Frederic Chopin, Marcel Proust, J.M. Barrie, George Orwell, Theodor Geisel (Dr. Seuss), Charles Schulz, Steven Spielberg, Larry Page, J.K. Rowling.

sürüyor. Kahramanlarının geçmişte olduğu gibi Cindy Bradys ve Beaver Cleavers gibi "komşu çocukları" değil ama Hannah Montana ya da *iCarly*'deki Carly Shay gibi güçlü kişiliklere sahip rock yıldızları ve internet yayını sunucuları olduğu televizyon programları izleriz. Anaokulu öğrencileri için PBS sponsorlu bir rol modeli olan Sid the Science Kid bile her okul gününe arkadaşlarıyla dans ederek başlar. ("Dansıma bir bakın! Ben bir rock yıldızıyım!")

Birçoğumuz ekipler halinde, duvarları olmayan ofislerde, "insani becerileri" her şeyin üstünde tutan yöneticilerin gözetiminde çalışırız. İş hayatında yükselmek için kendimizi pazarlamamız beklenir. Çalışmalarına kaynak sağlanan araştırmacıların genellikle kendinden emin, hatta belki fazlaca emin kişilikleri vardır. Yapıtları çağdaş müzelerin duvarlarını süsleyen sanatçılar sergi açılışlarında etkileyici pozlar verirler. Kitapları yayımlanan yazarlar ki bir zamanlar münzevi bir tür olarak kabul edilirlerdi, şimdilerde televizyon şovlarına çıkabilecek türde biri olduklarını sağlama almak için reklamcılar tarafından muayene edilir (Yayıncımı, kitabımın reklamını yapabilecek kadar görünürde dışa dönük olduğuma ikna edemeseydim bu kitabı okumuyor olurdunuz).

Eğer içe dönükseniz, sessiz olanlara yönelik önyargının derin ruhsal acıya yol açabileceğini de bilirsiniz. Çocukken ebeveynlerinizin utangaçlığınız için özür dilediğine şahit olmuş olabilirsiniz. (Görüştüğüm erkeklerden birinin ebeveynleri ona sürekli, "Neden Kennedy'nin oğulları gibi olamıyorsun?" diye soruyormuş.) Veya okuldayken "kabuğunuzdan çıkmanız" –bazı hayvanların gittikleri her yere doğal bir sığınak götürdüklerini ve bazı insanların da tıpkı böyle olduğunu kabul edemeyen o zararlı ifade– için dürtülmüş olabilirsiniz. *Introvert Retreat* (İçe Dönük İnziva) adındaki bir çevrimiçi grubun üyesi, "Çocukluğumdaki tembel, aptal, yavaş, sıkıcı olduğum tarzındaki bütün o yorumlar hâlâ kulaklarımda çınlıyor," diye yazmıştı. "Sadece

içe dönük olduğumu kavrayacak kadar büyüdüğümde, bende tabiatım gereği yanlış bir şeyler olduğuna yönelik bu varsayım, varlığımın bir parçası haline gelmişti. Keşke o ufak şüphe kalıntısını bulup yok edebilsem."

İyi bir kitap uğruna bir akşam yemeği davetini geri çevirdiğinizde hâlâ suçluluk duyuyor olabilirsiniz. Ya da belki de lokantada tek başınıza yemek yemekten hoşlanıyorsunuz ve yemek yiyenlerin acıyan bakışları olmasa daha iyi olurdu. Ya da size "çok düşündüğünüzü" söylüyorlardır, genellikle sessizler ve olan bitene kafa yoranlar için kullanılan bir ifadedir bu.

Elbette bu tür insanlar için bir başka kelime daha var: düşünür.

İçe dönüklerin kendi yeteneklerinin farkına varmalarının ne kadar zor olduğunu ve bunu yapabildiklerinde ne denli güç kazandıklarını ilk elden gördüm. On yıldan uzun bir süredir her türden insana –şirket avukatları, üniversite öğrencileri, fon yöneticileri ve evli çiftler– müzakere eğitimi verdim. Temel ilkelerin üzerinden elbette geçtik: müzakereye nasıl hazırlanmalı, ilk teklifi ne zaman yapmalı ve diğer kişi "ya bu deveyi güdersin ya bu diyardan gidersin" dediğinde ne yapmalı. Ancak danışanlarıma kişiliklerini çözmeleri ve bundan en iyi şekilde yararlanmaları hususunda da yardım ettim.

İlk danışanım Laura adında genç bir kadındı. Wall Street avukatıydı ama spot ışıklarından ödü kopan ve saldırganlıktan hoşlanmayan sessiz ve hayalperest biriydi. Bir şekilde zorlu Harvard Hukuk Fakültesi'nin –derslerin gladyatörlere yaraşır devasa amfilerde yapıldığı ve bir defasında tedirginlik yüzünden derse girmekten vazgeçtiği bir yer– üstesinden gelmeyi başarmıştı. Şimdi gerçek dünyadaydı ve müşterilerini umdukları kadar güçlü bir şekilde temsil edebileceğinden emin değildi.

İşteki ilk üç yılında Laura'nın o kadar düşük bir kıdemi vardı ki bu önermeyi test etmesi hiç gerekmemişti. Ancak bir gün beraber çalıştığı kıdemli avukat tatile çıktı ve ona önemli bir müzakere vazifesini verdi. Müşteri, bir banka kredisinin

ödemesini yapamayacak duruma gelen ve şartların tekrar gözden geçirilmesini uman Güney Amerikalı bir imalatçıydı; risk altındaki kredinin sahibi olan banka sendikasıysa müzakere masasının öteki tarafında oturuyordu.

Laura masanın altına saklanmayı tercih ederdi ancak bu tür dürtülere karşı koymayı öğrenmişti. Cesaretle ama endişeli bir şekilde müşterileri tarafından çevrelenmiş başköşedeki yerine oturdu: bir yanında baş hukuk müşaviri, diğer yanında mali işler müdürü. Bunlar Laura'nın en sevdiği müşterilerdi: Güler yüzlü ve tatlı dilliydiler, firmasının genellikle temsil ettiği, evrenin efendisi gibi davrananlardan oldukça farklıydılar. Laura geçmişte baş hukuk müşavirini bir Yankees maçına götürmüş, mali işler müdürüyleyse kız kardeşi için çanta almaya gitmişti. Ama bu keyifli gezintiler –tam da Laura'nın zevk aldığı türden bir sosyalleşme– şimdi çok uzaktaydı. Masanın öteki tarafında özel dikim takım elbiseleri ve pahalı ayakkabılarıyla canı sıkkın dokuz yatırım bankacısı oturuyor ve onlara, yapmacık bir tavrı olan çenesi kuvvetli bir avukat kadın eşlik ediyordu. Kendinden şüphe eden biri olmadığı her halinden belli olan bu kadın, Laura'nın müşterilerinin bankacıların şartlarını kabul etmekle ne kadar şanslı olacaklarına dair etkileyici bir konuşmaya başladı. Bu, oldukça cömert bir teklifti.

Herkes Laura'nın konuşmasını bekliyordu ama onun aklına söyleyecek hiçbir şey gelmiyordu. Bu yüzden orada öylece oturdu. Gözlerini kırparak. Bütün gözler üzerindeyken. Müşterileri oturdukları yerde rahatsızca kıpırdanırken. Düşünceleri tanıdık bir döngüye takılmışken: *Bu tür şeyler için fazla sessiz, fazla gösterişsiz, fazla düz biriyim.* Günü kurtarabilecek o donanımlı kişiyi hayal etti: Cesur, telaşsız, masayı yumruklamaya hazır biri. Lisede bu kişi, Laura'nın aksine, "girişken" biri olarak tarif edilirdi ki bu, yedinci sınıftaki arkadaşlarının bildiği en yüksek övgüydü ve bir kız için "güzel"den ya da bir erkek için

"atletik"ten bile üstündü. Laura kendine sadece o günü sağ salim atlatması gerektiğini söyledi. Yarın kendine yeni bir iş arayacaktı.

Sonra ona defalarca söylediğim şeyi hatırladı: O, içe dönük biriydi ve bu nedenle de benzersiz bir müzakere gücü vardı: Daha az belirgin olsa da daha az müthiş olmayan bir güç. Muhtemelen herkesten daha fazla hazırlık yapmıştı. Sakin ama kararlı bir konuşma tarzı vardı. Düşünmeden konuştuğu nadir olurdu. Aklıselim biri izlenimi bırakırken güçlü, hatta saldırgan bir tavır alabilirdi. Ve soru sorma ve cevapları gerçekten de dinleme eğilimindeydi ki bu da kişiliğiniz ne olursa olsun iyi bir müzakere için mühimdir.

Dolayısıyla Laura en nihayetinde kendi doğallığında davranmaya başladı.

"Bir adım geri gidelim. Rakamlarınız neye dayanıyor?" diye sordu.

"Peki ya bu krediyi bu şekilde yapılandırsak işe yarayabileceğini düşünüyor musunuz?"

"Şu şekilde?"

"Başka bir şekilde?"

Başlarda soruları çekingendi. Devam ettikçe toparlanarak sorularını daha güçlü sordu ve ödevini yaptığını ve gerçeklerden ödün vermeyeceğini belli etti. Ama kendi tarzına da sadık kalarak asla sesini yükseltmedi ya da nezaketini kaybetmedi. Bankacılar tartışılması imkânsız görünen bir iddia öne sürdüğünde yapıcı olmaya çalıştı. "Bunun tek yol olduğunu mu söylüyorsunuz? Peki ya farklı bir açıdan bakarsak?"

En nihayetinde onun bu basit sorgulamaları odanın havasını değiştirdi, tıpkı müzakere ders kitaplarının söylediği gibi. Bankacılar nutuk çekmeyi ve tahakküm kurmayı bir kenara bırakıp ki bunlar Laura'nın kendini donanımsız hissettiği faaliyetlerdi, gerçekten konuşmaya başladılar.

Süregiden bir tartışma. Hâlâ bir anlaşma yok. Bankacılardan biri yeniden şaha kalktı, kâğıtları fırlattı ve hiddetle odadan

ayrıldı. Laura bu gösteriyi görmezden geldi, bilhassa da başka ne yapacağını bilmediği için. Daha sonra biri ona bu önemli anda "müzakere jujitsu'su" adı verilen oyunu iyi oynadığını söyledi ancak o, ağzı kalabalık bir dünyada sessiz biri olarak sadece bildiği şeyi yapıyordu.

En sonunda iki taraf bir anlaşmaya vardı. Bankacılar binadan ayrıldı, Laura'nın en sevdiği müşterileri havaalanına doğru yola çıktı ve Laura evine gidip elinde bir kitapla koltuğuna gömülerek günün gerginliğini unutmaya çalıştı.

Ama ertesi sabah bankacıların önde gelen avukatı –çenesi kuvvetli kadın– bir iş teklifinde bulunmak için onu aradı. "Daha önce aynı anda hem bu kadar tatlı hem de bu kadar sert olabilen birini görmemiştim," dedi. Ve ondan sonraki gün de bankacıların önde geleni Laura'yı arayarak *onun* hukuk firmasının gelecekte *kendi* şirketini temsil edip edemeyeceğini sordu. "Egosunun araya girmesine izin vermeden anlaşma yapmada bize yardım edecek birine ihtiyacımız var," dedi.

Laura, kendi uysal tarzına sadık kalarak firmasının yeni bir iş, kendisininse bir iş teklifi almasını sağladı. Sesini yükseltmek ve masayı yumruklamak gereksizdi.

Bugün Laura içe dönüklüğünün, olduğu kişinin asli bir parçası olduğunu biliyor ve düşünceli doğasını bağrına basıyor. Onu sessiz ve gösterişsiz olmakla suçlayan iç sesi çok daha nadir duyuyor. Laura, ihtiyacı olduğunda mevcut durumunu muhafaza edebileceğinin farkında.

Laura'nın *içe dönük* olduğunu söylerken tam olarak ne kastediyorum? Bu kitabı yazmaya başladığımda anlamaya çalıştığım ilk şey araştırmacıların içe dönüklüğü ve dışa dönüklüğü tam olarak nasıl tanımladığıydı. Büyük psikolog Carl Jung'un 1921'de bomba etkisi yaratan kitabı *Psikolojide Tipler*'in yayımladığını ve kişiliğin merkezî yapı taşları olarak *içe dönük* ve *dışa dönük* terimlerini popüler hale getirdiğini biliyordum. Jung, içe dö-

nüklerin düşünce ve duyguların iç dünyasına, dışa dönüklerinse insanların ve etkinliklerin dış dünyasına kapıldığını söylemişti. İçe dönükler etraflarında dönüp duran olaylara atfettikleri anlamlara odaklanır; dışa dönükler olaylara balıklama atlarlar. İçe dönükler yalnız kalarak kendilerini şarj eder; dışa dönükler yeteri kadar sosyalleşmediklerinde kendilerini şarj etmeye ihtiyaç duyarlar. Jung'un fikirlerine dayanan ve üniversitelerin ve Fortune 100 şirketlerinin çoğu tarafından kullanılan Myers-Briggs kişilik testini çözdüyseniz bu fikirlere zaten aşina olabilirsiniz.

Peki ama çağdaş araştırmacıların söyleyecek neyi var? Kısa bir süre önce içe dönüklük ve dışa dönüklüğün her amaca uygun bir tanımının olmadığını keşfettim; bunlar "kıvırcık saçlı" ya da "on altı yaşında" gibi bütünsel kategoriler değiller. Örneğin, Beş Büyük kişilik psikolojisi ekolüne (insan kişiliğinin beş başlıca özelliğe indirgenebileceğini öne sürer) bağlı olanlar içe dönüklüğü zengin bir iç dünya değil, kendine güven ve sosyallik gibi niteliklerin eksikliği olarak tanımlar. Neredeyse kişilik psikoloğu sayısı kadar *içe dönük* ve *dışa dönük* tanımı var ve bu kişiler en doğrusunun hangisi olduğunu tartışmaya büyük zaman harcarlar. Bazıları Jung'un fikirlerinin modasının geçtiğini düşünür, diğerleri onun durumu doğru kavrayan tek kişi olduğuna parmak basar.

Yine de bugünün psikologları kimi önemli noktalarda hemfikirdir: Örneğin içe dönüklerin ve dışa dönüklerin iyi iş görmek için ihtiyaç duydukları dış uyaran seviyesi açısından farklılaştığı konusunda. İçe dönükler, yakın bir arkadaşla şaraplarını yudumladıkları, bulmaca çözdükleri ya da kitap okudukları zamanlarda olduğu gibi daha az uyaranla kendilerini "oldukça iyi" hissederler. Dışa dönükler yeni insanlarla tanışmak, kayak yapmak ve yüksek sesle müzik dinlemek gibi aktivitelerin getirdiği fazladan enerjiden keyif alırlar. Kişilik psikoloğu David Winter, tipik bir içe dönüğün tatilini gemi seyahati yerine kumsalda kitap okuyarak geçirmeyi tercih etmesini açıklarken,

"İnsanlar oldukça uyarıcıdır," der. "Tehlike, korku, kaçış ve sevgi uyandırırlar. Yüz kişi, yüz kitap ya da yüz kum tanesine kıyasla oldukça uyarıcıdır."

Çoğu psikolog içe dönük ve dışa dönüklerin farklı tarzlarda çalıştığı noktasında da hemfikir. Dışa dönükler kendilerine verilen işleri çarçabuk halletme eğilimindedir. Hızlı (bazen fazla aceleci) kararlar verirler ve aynı anda birden fazla iş yapma ve risk almada rahattırlar. Para ve statü gibi ödüller için "av peşinde koşmanın heyecanından" keyif alırlar.

İçe dönükler genellikle daha yavaş ve düşünüp tasarlayarak çalışırlar. Tek bir işe odaklanmayı sever ve iyi konsantre olurlar. Zenginlik ve şöhretin cazibesine karşı görece bağışıktırlar.

Kişiliklerimiz sosyal tarzlarımızı da biçimlendirir. Dışa dönükler, yemek davetinize hayat katacak ve şakalarınıza cömertçe gülecek kişilerdir. Kendinden emin, baskın ve refakat ihtiyacı içinde olma eğilimindedirler. Dışa dönükler sesli düşünür ve çabuk reaksiyon verirler, konuşmayı dinlemeye tercih ederler, söyleyecek söz bulamadıkları nadirdir ve sıklıkla da aslında söylemek istemedikleri şeyler yumurtlarlar. Yalnızlık karşısında değilse de çatışma karşısında rahattırlar.

İçe dönüklerinse güçlü sosyal becerileri olabilir ve parti ve toplantılardan hoşlanabilirler ama bir süre sonra evde olmayı arzu ederler. Sosyal enerjilerini yakın arkadaşlarına, iş arkadaşlarına ve ailelerine harcamayı tercih ederler. Konuşmaktan ziyade dinlerler, konuşmadan önce düşünür ve yazarak kendilerini daha iyi ifade ettiklerine inanırlar. Çatışmadan hoşlanmazlar. Çoğu, havadan sudan konuşmak istemez ve derin sohbetlerden keyif alır.

İçe dönüklerin ne olmadığına dair birkaç şey: İçe dönük kelimesi münzevinin ya da insanlardan kaçan kişinin eş anlamlısı değildir. İçe dönüklerin bu tür özellikleri *olabilir* ama birçoğu gayet arkadaş canlısıdır. İngiliz dilindeki en insani cümlelerden biri –"Sadece bağlantı kur!"– "insan sevgisinin en yüksek haliyle"

nasıl elde edileceği sorusunun araştırıldığı bir romanda, bir içe dönük olan E. M. Forster tarafından yazılmıştır.

İçe dönükler her zaman utangaç da değildir; utangaçlık toplumsal kınanma veya aşağılanma korkusuyken, içe dönüklük aşırı uyarıcı olmayan ortamlara yönelik bir tercihtir. Utangaçlık tabiatı gereği acı vericidir, içe dönüklük ise değildir. İnsanların bu iki kavramı karıştırmasının bir nedeni, bunların bazen örtüşmesidir (psikologlar derecesi hakkında tartışsalar da). Bazı psikologlar bu iki eğilimi yatay ve dikey eksenler üzerinde konumlandırır; içe dönük-dışa dönük spektrumu yatay eksende yer alırken, kaygılı-dengeli spektrumu dikey eksende yer alır. Bu modelle elinizde dört adet kişilik tipi olur: sakin dışa dönükler, kaygılı (veya atılgan) dışa dönükler, sakin içe dönükler ve kaygılı içe dönükler. Başka bir deyişle, destansı bir kişiliği ve felç edici bir sahne korkusu olan Barbra Streisand gibi utangaç bir dışa dönük ya da söylenenlere göre kendi halinde olan ama başkalarının görüşleri karşısında istifini bozmayan Bill Gates gibi utangaç olmayan bir içe dönük olabilirsiniz.

Elbette aynı anda utangaç *ve* içe dönük de olabilirsiniz: T. S. Eliot "Çorak Ülke"de "sana korkuyu göstereceğim bir avuç tozda" diye yazan yalnız bir ruhtu. Çoğu utangaç insan kaygı verici sosyalleşmelerden kaçmak için kendine sığınır. Ve çoğu içe dönük, kısmen sorunun kendi düşünme biçimiyle ilgili olduğunu zannettiği için, kısmen de fizyolojileri onları yüksek uyaranlı ortamlardan uzaklaşmaya zorladığı için utangaçtır.

Ancak tüm farklılıklarına rağmen utangaçlık ve içe dönüklüğün derinde yatan ortak bir yanı vardır. Bir toplantıda sessizce oturan utangaç bir dışa dönüğün ruh hali sakin bir içe dönüğünkinden çok farklı olabilir –utangaç insan konuşmaktan korkar, içe dönükse sadece aşırı uyarılmıştır– ama dış dünyaya ikisi de aynı görünür. Bu durum her iki tipin de alfa statüsüne duyduğumuz derin saygının bizi iyi, akıllı ve bilge şeylere karşı nasıl körleştirdiğini anlamasını sağlayabilir. Utangaç ve içe dönük

insanlar, oldukça farklı nedenlerden ötürü günlerini icat yapmak, araştırmak ya da ağır bir hastalığı olanların elini tutmak gibi perde arkası uğraşılarla geçirmeyi tercih edebilir ya da liderlik pozisyonundayken sessiz bir yetkinlik sergileyebilirler. Bunlar alfa roller değil ama söz konusu kişiler yine de birer rol modeldir.

İçe dönük-dışa dönük spektrumunun neresine düştüğünüzden hâlâ emin değilseniz kendinizi değerlendirebilirsiniz. Her soruya, hangi cevabın çoğunlukla size uyduğuna göre "doğru" veya "yanlış" diye yanıt verin.[3]

1. _____: Teke tek sohbetleri grup etkinliklerine tercih ederim.
2. _____: Kendimi genellikle yazarak ifade etmeyi tercih ederim.
3. _____: Yalnızlıktan keyif alırım.
4. _____: Zenginlik, şöhret ve statüye yaşıtlarımdan daha az önem veririm.
5. _____: Havadan sudan konuşmalardan hoşlanmam ama benim için önemli konular hakkında etraflıca konuşmaktan keyif alırım.
6. _____: İnsanlar iyi bir dinleyici olduğumu söyler.
7. _____: Büyük riskler alan biri değilim.
8. _____: Nadiren kesintiye uğrayan ve "dalma"ma izin veren işlerden keyif alırım.
9. _____: Doğum günlerini, sadece bir veya iki yakın arkadaş ya da ailemle kutlamayı severim.
10. _____: İnsanlar beni "yumuşak konuşan" ya da "olgun" biri olarak tarif eder.
11. _____: Yaptığım işi bitinceye kadar başkalarına göstermeyi ya da tartışmayı tercih etmem.
12. _____: Çatışmadan hoşlanmam.

3 Bu, bilimsel olarak doğrulanmış bir kişilik testi değildir. Sorular, çağdaş araştırmacılar tarafından kabul edilen içe dönüklük özelliklerine dayanarak formüle edilmiştir.

13. _____: İşi en iyi kendi başıma çıkarırım.
14. _____: Konuşmadan önce düşünürüm.
15. _____: Dışarı çıktığımda hoşça vakit geçirmiş olsam bile kendimi bitkin hissederim.
16. _____: Gelen aramaları genellikle sesli mesaja yönlendiririm.
17. _____: Eğer seçmek zorunda olsaydım; yapacak hiçbir şeyin olmadığı bir hafta sonunu, planlanmış pek çok şeyin olduğu bir hafta sonuna tercih ederdim.
18. _____: Aynı anda birden fazla işle uğraşmaktan keyif almam.
19. _____: Kolaylıkla konsantre olabilirim.
20. _____: Dersleri seminerlere tercih ederim.

Ne kadar çok "doğru" cevabı verdiyseniz o kadar içe dönüksünüz. Eğer aşağı yukarı eşit "doğru" ve "yanlış" cevapları verdiğinizi gördüyseniz, bu durumda bir *ambivert* (çifte dönük) olabilirsiniz: Evet, İngilizcede böyle bir kelime gerçekten var.

Ancak her soruya bir içe dönük ya da dışa dönük olarak cevap vermiş olsanız bile bu, davranışlarınızın tüm koşullarda tahmin edilebilir olduğu anlamına gelmez. Her kadının doğal olarak uzlaşmacı olduğunu ve her erkeğin zor sporları sevdiğini söyleyemeyeceğimiz gibi her içe dönüğün bir kitap kurdu olduğunu ya da her dışa dönüğün partilerde kafasına abajur geçirdiğini de söyleyemeyiz. Jung'un isabetli bir şekilde öne sürdüğü üzere, "Saf dışa dönük veya saf içe dönük diye bir şey yoktur. Bu türden biri ancak bir tımarhanede olabilir".

Bunun nedeni kısmen hepimizin karmaşık bireyler oluşu ve aynı zamanda çok farklı *türde* içe dönük ve dışa dönüğün var olmasıdır. İçe dönüklük ve dışa dönüklük, diğer kişilik özelliklerimizle ve kişisel tarihlerimizle etkileşime girerek farklı insan türleri meydana getirir. Dolayısıyla, babanızın itişip kakışan kardeşleriniz gibi futbol takımına girmenizi arzu ettiği sanatçı

ruhlu Amerikalı bir erkekseniz, ebeveynleri deniz feneri bekçisi olan Finlandiyalı bir iş kadınından daha farklı bir tür içe dönük olursunuz (Finlandiya içe dönük bir ulus oluşuyla meşhurdur. Bir Fin esprisi: Bir Fin'in sizi sevdiğini nereden anlarsınız? Gözlerini kendi ayakkabıları yerine sizinkilere dikmiştir).

Çoğu içe dönük aynı zamanda "çok duyarlıdır", bu kulağa şairane gelse de aslında bir psikoloji terimidir. Duyarlı biriyseniz Beethoven'ın "Ayışığı Sonatı"ndan, iyi ifade edilmiş bir cümleden veya iyi bir davranıştan olumlu etkilenmeye ortalama bir insandan daha yatkınsınızdır. Şiddet ve çirkinlik sizi başkalarına göre çok daha fazla rahatsız edebilir ve güçlü bir vicdanınız vardır. Çocukken muhtemelen sizden "utangaç" biri olarak bahsedilirdi ve bugün bile mesela bir konuşma yaparken ya da ilk randevunuzda tedirgin oluyorsunuz. Görünürde ilgisiz olan bu niteliklerin neden toplamda içe dönüklük anlamına geldiğini inceleyeceğiz. (Hiç kimse kaç içe dönüğün çok duyarlı olduğunu tam olarak bilmiyor ama duyarlı kişilerin %70'inin içe dönük olduğunu biliyoruz ve diğer %30 "hiçbir şey yapmadan durmaya" çokça ihtiyaç duyduğunu söylüyor.)

Bütün bu karmaşa, kendinizi içe dönük buluyor olsanız bile burada okuyacağınız her şeyin size uymayacağı anlamına gelir. Evvela, utangaçlık ve duyarlılık hakkında konuşmaya biraz zaman ayıracağız ama bu iki özellik de sizde olmayabilir. Bunda bir sorun yok. Size uyanları alın ve geri kalanını ilişkilerinizi iyileştirmek için kullanın.

Bütün bunlar bir yana, kitapta tanımlara fazla takılmayacağız. Terimleri katı bir biçimde tanımlamak, içe dönüklüğün nerede bitip utangaçlık gibi diğer özelliklerin nerede başladığını tam olarak saptamaya çalışan araştırmacılar için hayati önem taşır. Ama burada daha ziyade bu araştırmaların *meyvesiyle* ilgileneceğiz. Bugünün psikologları, beyni tarayan makineleriyle onlara eşlik eden sinirbilimcilerle beraber, dünyayı –ve kendimizi– görme biçimlerimizi değiştiren aydınlatıcı bilgileri

gün yüzüne çıkarmıştır. Bu kişiler şu türden soruları yanıtlıyor: Bazı insanlar gevezeyken diğerleri neden sözlerini ölçüp biçer? Neden bazı insanlar işlerine gömülürken diğerleri ofiste doğum günü partileri düzenler? Neden bazı insanların otoriteyle sorunu yokken diğerleri ne yönetmeyi ne de yönetilmeyi tercih eder? İçe dönükler lider *olabilir mi*? Kültürel olarak dışa dönüklüğü tercih etmemiz eşyanın tabiatından mı yoksa toplumsal mıdır? Evrim perspektifinden bakıldığında içe dönüklüğün bir kişilik özelliği olarak varlığını sürdürmesinin bir nedeni olmalıdır; öyleyse söz konusu sebep ne olabilir? Eğer içe dönük biriyseniz, enerjinizi size doğal gelen faaliyetlere mi adamalısınız yoksa Laura'nın o gün müzakere masasında yaptığı gibi kendinizi zorlamalı mısınız?

Cevaplar sizi şaşırtabilir.

Eğer kitaptan edineceğiniz tek bir bilgi varsa, umarım bu, kendinize dair keşfettiğiniz bir anlam olur. Bu bakış açısının dönüştürücü etkilerine kefil olabilirim. Size anlattığım ilk danışanımı, kimliğini korumak için Laura adını verdiğim kişiyi hatırlıyor musunuz?

O benim hikâyemdi. İlk danışanım da kendimdim.

Birinci Kısım

DIŞA DÖNÜKLÜK İDEALİ

1

"NE HOŞ BİRİNİN" YÜKSELİŞİ

Dışa Dönüklük Nasıl Kültürel İdeal Haline Geldi

Yabancıların gözleri, keskin ve tenkitçi.
Onlarla korkmadan, gururla –güvenle– göz göze gelebilir misiniz?
–WOODBURY'S SOAP REKLAMI, 1922

Yıl: 1902. Yer: Kansas City'den yüzlerce kilometre uzaktaki bir sel yatağına kurulmuş ufacık, haritada nokta kadar küçük bir kasaba olan Missouri, Harmony Church. Genç kahramanımız: Dale adında iyi huylu ama güvensiz bir lise öğrencisi.

Cılız, atletik olmayan ve huysuz Dale, namuslu ama iflasın eşiğindeki bir domuz çiftçisinin oğludur. Ebeveynlerine saygı duyar ama onların yoksulluktan muzdarip adımlarının izinden gitmekten korkar. Dale başka şeylerden de korkar: Gök gürültüsü ve yıldırımdan, cehheneme gitmekten ve önemli anlarda dilinin tutulmasından. Düğün gününden bile korkar: Ya aklına müstakbel eşine söyleyecek hiçbir şey gelmezse?

Bir gün bir Chautauqua[4] konuşmacısı kasabaya gelir. 1873'te ortaya çıkan ve New York merkezinin dışında konuşlanmış Cha-

4 Chautauqua 19. yüzyılın sonlarıyla 20. yüzyılın başlarında ABD'de bir hayli popüler olan bir yetişkin eğitimi hareketidir. Bu hareketin üyeleri bir kasabadan diğerine giderek kırsal kesimin eğitimine katkıda bulunmuş ve farklı bölgeler arasındaki kültürel bağı güçlendirerek toplumsal birliğin tesisine yardımcı olmuşlardır. (ç. n.)

utauqua hareketi, edebiyat, bilim ve din üzerine dersler vermeleri için yetenekli konuşmacıları ülkenin dört bir yanına gönderir. Taşralı Amerikalılar bu konuşmacılara, dış dünyadan getirdikleri göz kamaştırıcı esinti –ve dinleyicileri hipnotize etme güçleri– için değer verir. Kasabaya gelen konuşmacı fakirlikten zenginliğe giden hikayesiyle genç Dale'i büyüler: Bir zamanlar kasvetli bir geleceği olan boynu bükük bir köy çocuğuyken karizmatik bir konuşma tarzı geliştirir ve Chautauqua'da sahneye çıkar. Dale konuşmacının ağzından çıkan her kelimeye sıkıca tutunur.

Birkaç yıl sonra Dale topluluk önünde konuşmanın değerinden bir kere daha etkilenecektir. Ailesi Missouri, Warrensburg'un beş kilometre dışındaki bir çiftliğe taşınır, dolayısıyla yemek ve yatak için para ödemeden üniversiteye gidebilecek duruma gelir. Dale, kampüsteki konuşma müsabakalarını kazanan öğrencilerin lider addedildiğini görür ve onlardan biri olmaya azmeder. Her müsabakaya kayıt yaptırır ve pratik yapmak için geceleri aceleyle eve döner. Tekrar tekrar kaybeder; Dale sebatkârdır ama iyi bir hatip olduğu söylenemez. Ancak en nihayetinde çabalarının karşılığını almaya başlar. Bir konuşma şampiyonu ve kampüs kahramanına dönüşür. Diğer öğrenciler konuşma dersleri almak için ona başvurur, Dale onları eğitir ve onlar da kazanmaya başlar.

Dale 1908 yılında üniversiteden ayrıldığında ebeveynleri hâlâ yoksuldur ama Amerika'nın şirket dünyası hızla büyümektedir. Henry Ford "iş ve keyif için" sloganını kullanarak Model T'leri peynir ekmek gibi satmaktadır. J. C. Penney, Woolworth ve Sears Roebuck şirketler ün kazanmıştır. Elektrik orta sınıfın evlerini aydınlatır; binalara kurulan tesisat, insanları gece yarıları evin dışına yapılan yolculuklardan kurtarır.

Yeni ekonomi yeni bir insan türü gerektirmektedir: bir satış elemanı, sosyal bir operatör, hep gülen bir yüz, buyurgan bir tokalaşma ve iş arkadaşlarıyla iyi geçinirken aynı anda onları gölgede bırakma kabiliyeti. Dale, sayıları giderek artan satış

elemanlarından biri olur ve sahip olduğu az biraz şeyin yanı sıra dilbazlığıyla yola koyulur.

Dale'in soyadı Carnegie'dir (aslında Carnagey olan soyadının yazılışını ilerleyen zamanlarda, büyük sanayici Andrew'u çağrıştırması için değiştirir). Armour and Company için sığır eti satmakla geçen meşakkatli birkaç yılın ardından, topluluk önünde konuşma eğitmeni olarak kendine bir yer açar. Carnegie ilk dersini New York'ta 125. Sokak'taki YMCA akşam okulunda verir. Akşam okulu öğretmenlerinin aldığı ücret olan seans başına 2 dolar talep eder. Topluluk önünde konuşma dersinin ilgi uyandıracağından şüphe duyan müdür bu parayı ödemeyi reddeder.

Ancak ders bir gecede sansasyon yaratır ve Carnegie, gençken kendisini zorlayan güvensizliğin kökünü kazımalarında iş insanlarına yardım etmeye adanmış Dale Carnegie Enstitüsü'nü kuracak denli ilerler. 1913'te ilk kitabı *Söz Söyleme ve İş Başarma Sanatı*'nı yayımlar. "Piyano ve banyonun lüks olduğu günlerde," diye yazar Carnegie, "konuşma kabiliyetine sadece avukatın, vaizin veya devlet adamının ihtiyaç duyduğu hususi bir hüner olarak bakılırdı. Bugünse bunun, iş dünyasının kıyasıya rekabetinde öne geçmek isteyenlerin elinde bulunması elzem bir silah olduğunu fark ediyoruz."

Carnegie'nin bir köy çocuğundan satış elemanına, oradan da topluluk önünde konuşma ikonuna dönüşmesinin hikâyesi aynı zamanda Dışa Dönüklük İdeali'nin yükselişinin hikâyesidir. Carnegie'nin yolculuğu, 20. yüzyılın başlarında zirveye ulaşan, kim olduğumuzu ve kime hayranlık duyduğumuzu, iş görüşmelerinde nasıl davrandığımızı ve bir çalışanda ne aradığımızı, eşlerimize nasıl kur yaptığımızı ve çocuklarımızı nasıl yetiştirdiğimizi sonsuza kadar değiştiren kültürel bir evrimi yansıtıyordu. Amerika, kültür tarihçisi Warren Susman'ın Karakter Kültürü adını verdiği şeyden Kişilik Kültürü adını verdiği şeye geçiş

yapmış ve belimizi doğrultmanın tam olarak mümkün olmadığı, kişisel kaygılarla dolu Pandora'nın Kutusu'nu açmıştı.

Karakter Kültürü'nde ideal benlik ciddi, disiplinli ve saygıdeğerdi. Önemli olan, insanın nasıl bir izlenim bıraktığı değil, kendi başınayken nasıl davrandığıydı. *Kişilik (personality)* kelimesi 18. yüzyıla kadar İngilizcede yoktu, "iyi bir kişilik" fikri ise 20. yüzyıla kadar yaygın değildi.

Amerikalılar, Kişilik Kültürü'nü benimsediklerinde nasıl algılandıklarına odaklanmaya başladı. Cesur ve eğlenceli insanların büyüsüne kapılır oldular. Susman, "Yeni Kişilik Kültürü'nde talep edilen toplumsal rol bir icracıydı," diye yazmıştı. "Her Amerikalı kendini icra eden bir benlik haline gelmeliydi."

Sanayi toplumunun yükselişi, söz konusu kültürel evrimin ardındaki başlıca kuvvetti. Ulus kısa sürede şehirleşmiş, "Amerika'nın işi iştir" de dinamosu haline gelmişti. Ülkenin ilk günlerinde Amerikalıların çoğu, Dale Carnegie'nin ailesi gibi çiftliklerde veya küçük kasabalarda, çocukluklarından beri tanıdıkları insanlarla yaşıyordu. Ancak 20. yüzyıl geldiğinde büyük işletmeler, şehirleşme ve kitlesel göçün yarattığı müthiş bir fırtına nüfusu şehirlere savurdu. 1790'da Amerikalıların sadece %3'ü şehirlerde yaşıyordu, 1840'ta sadece %8'i, 1920'ye gelindiğinde ise ülkenin üçte birinden fazlası şehirliydi. "Hepimiz şehirlerde yaşayamayız," diye yazmıştı gazeteci Horace Greeley 1867'de, "ama neredeyse herkes bunu yapmaya kararlı görünüyor."

Amerikalılar kendilerini artık komşularıyla değil yabancılarla birlikte çalışırken buldular. "Vatandaşlar" "çalışanlar"a dönüştü ve aile bağlarının olmadığı insanlar üzerinde nasıl iyi bir izlenim bırakacakları sorusuyla karşı karşıya kaldılar. "Bir erkeğin terfi etmesinin ya da bir kadının toplum tarafından hor görülmekten muzdarip olmasının nedenleri uzun süreli iltimas veya aileler arasındaki eski bir kan davası temelinde daha az açıklanabilir hale gelmişti," diye yazar tarihçi Roland Marchand. "Çağın gittikçe daha fazla anonimleşen iş ve toplumsal ilişkilerinde

kişi, her şeyin –ilk izlenim dâhil– mühim bir fark yarattığından şüphelenebilir." Amerikalılar bu baskılara, sadece şirketlerinin en son çıkardığı cihazı değil, kendilerini de satabilen birer satış elemanına dönüşmeye çalışarak karşılık verdi.

Karakter'den Kişilik'e dönüşümü görmeyi sağlayacak en güçlü merceklerden biri, Dale Carnegie'nin oldukça önemli bir rol oynadığı kişisel gelişim geleneğidir. Kişisel gelişim kitapları Amerikan ruhunda her zaman büyük önem taşımıştır. Davranış kılavuzlarının ilk örneklerinin birçoğu, 1678'de yayımlanan ve okurları cennete gitmek istiyorlarsa kendilerini dizginlemeleri gerektiği hakkında uyaran John Bunyan'ın *Çarmıh Yolcusu* gibi dinsel kıssalardır. 19. yüzyılın nasihat kitapçıkları daha az dinseldi ama hâlâ asil bir karakterin değerine dair vaaz veriyordu. Sadece yetenekli bir iletişimci olduğu için değil, Ralph Waldo Emerson'un dile getirdiği gibi "üstünlüğüyle gücendirmeyen" mütevazı bir adam olduğu için de saygı duyulan Abraham Lincoln gibi tarihî kahramanlara dair vaka incelemelerine yer veriyorlardı. Oldukça ahlaklı hayatlar süren sıradan insanlar da övülüyordu. 1899 tarihli *Character: The Grandest Thing in the World* (Karakter: Dünyadaki En Büyük Şey) başlıklı popüler bir kitapçık, *kazandığı* azıcık parayı donmakta olan bir dilenciye veren ve kimse ne yaptığını göremeden aceleyle uzaklaşan ürkek bir tezgâhtar kızı anlatıyordu. Okur, bu kızın erdeminin sadece cömertliğinden değil, bilinmeme arzusundan kaynaklandığını anlıyordu.

Ancak 1920'ye gelindiğinde popüler kişisel gelişim rehberleri, odaklarını içsel erdemlerden dışsal cazibeye çevirdi, yani bir kitapçığın dile getirdiği gibi "*ne* söyleyeceğinizi ve bunu *nasıl* söyleyeceğinizi bilme"ye. Bir diğeri "Bir kişilik yaratmak güce tekabül eder" diye nasihat ediyordu. Bir üçüncüsü "İnsanların 'ne hoş biri' diye düşünmesine neden olacak bir davranış hâkimiyeti kazanmak için her şeyi deneyin" diyordu. "Bu, itibar kazanmanın ilk adımıdır." *Success* dergisi ve *The Saturday*

Evening Post, okurlara sohbet sanatı eğitimi veriyordu. 1899'da *Character: The Grandest Thing in the World*'ü yazan Orison Swett Marden, 1921'de başka bir popüler kitap yazmıştı. Adı *Masterful Personality* (Usta Kişilik) idi.

Bu kılavuzların birçoğu iş adamları için yazılmıştı ama kadınların da "büyüleme" adı verilen gizemli bir nitelik üzerinde çalışmaları teşvik ediliyordu. 1920'lerde rüşdünü ispat eden, bir güzellik rehberinin altını çizdiği üzere bu, büyükannelerinin deneyimlediklerine kıyasla görsel açıdan karizmatik olmak zorunda olan rekabetçi bir iş dünyasıydı: "Sokakta yanımızdan geçip giden insanlar, akıllı ve alımlı görünmediğimiz takdirde öyle olduğumuzu bilemezler."

Bu tür bir tavsiye –görünürde insanların yaşamlarını iyileştirmeyi amaçlıyordu– özgüvenli insanları bile huzursuz etmiş olmalı. Susman 20. yüzyılın başlarındaki kişilik merkezli nasihat kitapçıklarında en sık tekrarlanan kelimeleri saymış ve bunları 19. yüzyılın karakter rehberleriyle karşılaştırmıştır. Daha önceki rehberler şu kelimelerle tarif edilen özellikleri vurguluyordu:

Vatandaşlık
Vazife
İş
İyilik
Onur
İtibar
Ahlak
Görgü kuralları
Dürüstlük

Ancak yeni rehberler, edinmesi daha fazla hüner gerektiren nitelikleri –Dale Carnegie bunların kulağa ne kadar kolay gelmesini sağlamış olursa olsun– göklere çıkarıyordu. Bu nitelikler sizde ya vardı ya da yoktu:

Çekici
Büyüleyici
Nefes kesici
Alımlı
Coşkulu
Baskın
Güçlü
Enerjik

Amerikalıların 1920'1er ve 1930'larda film yıldızlarını takıntı haline getirmesi rastlantı değildi. Kim bir gündüz kuşağı idolünden daha iyi bir kişisel cazibe modeli olabilir ki?

Amerikalılar reklam sektöründen de kendilerini nasıl sunacaklarına dair nasihatler alıyordu. Önceki basılı reklamlar doğrudan ürün ilanıyken (EATON'S HIGHLAND LINEN: EN YENİ VE EN TEMİZ YAZI KÂĞIDI), yeni kişilik-yönelimli reklamlar müşterileri, sadece ürünlerin kendilerini kurtarabileceği, sahne korkusu olan icracılar olarak gösteriyordu. Bu reklamlar takıntılı bir biçimde kamusal spot ışıklarının düşman bakışlarına odaklanıyordu. Woodbury's sabununun 1922 tarihli bir reklamı "ETRAFINIZDAKİ HERKES SESSİZCE SİZİ YARGILIYOR" diye uyarıyordu. Williams Shaving Cream isimli tıraş kremi şirketi, "ELEŞTİREL GÖZLER TAM DA ŞU AN SİZİN PUANINIZI VERİYOR" şeklinde uyarıyordu.

Madison Avenue, erkek satış elemanlarının ve orta düzey yöneticilerin kaygılarına sesleniyordu. Dr. West'in diş fırçası reklamlarından birinde, kolu özgüvenle beline dayanmış, bir masanın ardında oturan ve başarılı görünen bir adam şöyle soruyordu: "*KENDİNİZİ KENDİNİZE* SATMAYI HİÇ DENEDİNİZ Mİ? OLUMLU BİR İLK İZLENİM, İŞTE VE TOPLUMSAL BAŞARIDAKİ EN ÖNEMLİ FAKTÖRDÜR." Williams Shaving Cream reklamı, okurlara şöyle söyleyen gür saçlı ve bıyıklı bir

adama yer veriyordu: "YÜZÜNÜZ ENDİŞE DEĞİL, ÖZGÜVEN YANSITSIN! EN SIK 'NASIL GÖRÜNDÜĞÜNÜZLE' YARGILANIRSINIZ."

Diğer reklamlar kadınlara, flörtteki başarının sadece görünüşe değil, kişiliğe de dayandığını hatırlatıyordu. 1921'deki bir Woodbury's sabunu reklamı, dışarıda geçen hayal kırıklığıyla dolu bir gecenin ardından evinde yalnız oturan mahzun bir kadını gösteriyordu. Metin, kadının "başarılı, neşeli ve muzaffer olmaya can attığı" mesajını veriyordu. Ama doğru sabunun yardımı olmaksızın kadın sosyal bir fiyaskoydu.

On yıl sonra, Lux çamaşır deterjanı, kendi zamanının Güzin Abla'sı olan Dorothy Dix'e yazılmış ağlamaklı bir mektuba yer veren bir reklam yayınladı. "Sevgili Bayan Dix," diye yazıyordu mektupta. "Nasıl daha popüler olabilirim? Oldukça güzelim ve budala biri de değilim ama çok çekingenim ve içime kapanığım. Benden hoşlanmayacaklarından eminim... Joan G."

Bayan Dix'in yanıtı açık ve kesindi. Joan iç çamaşırlarında, perdelerinde ve kanepesindeki yastıklarda Lux deterjanını kullanırsa, kısa zamanda "alımlı olduğuna derinden, net ve içsel bir şekilde ikna olacak"tı.

Kur yapmanın bir performans olarak tasviri, Kişilik Kültürü'nün cüretkâr yeni âdetlerini yansıtıyordu. Karakter Kültürü'nün kısıtlayıcı (bazı durumlarda baskıcı) toplumsal kodları altında her iki cins de iş çiftleşme dansına geldiğinde biraz ihtiyatlı davranıyordu. Fazla yüksek sesle konuşan ya da yabancılarla uygunsuz göz teması kuran kadınlar arsız olarak nitelendiriliyordu. Üst sınıftan kadınların daha alt sınıflardaki hemcinslerine kıyasla daha fazla konuşma izni vardı ve hatta nüktedanlık ve hazırcevaplık hoş karşılansa da onlara bile kızaran yüzler ve yere bakan gözler sergilemeleri nasihat ediliyordu. Davranış kılavuzları onları "bir erkeğin eşi yapmak istediği bir kadında olabildiğince mesafeli bir kayıtsızlığın, yakışıksız bir samimiyetten daha takdire şayan" olduğuna ilişkin uyarıyordu.

Erkekler, soğukkanlılığı ve gösteriş yapmaya ihtiyaç duymayan bir gücü ima eden sessiz bir tavır benimseyebilirdi. Utangaçlık kendi başına kabul edilemez olsa da ihtiyatlı davranmak iyi terbiyenin işaretiydi.

Ancak Kişilik Kültürü'nün gelişiyle, resmiyetin değeri hem kadınlar hem de erkekler için azalmaya başladı. Erkeklerden, kadınlara törensel ziyaretler ve ciddi niyet beyanları yerine gösterişli baştan çıkarıcılığın "bir cümlesini" sarf ettikleri, sözel açıdan gelişkin kurlar yapmaları bekleniyordu. Kadınların etrafındayken fazlaca sessiz olan erkekler, eşcinsel zannedilme riskine giriyordu; 1926 tarihli popüler bir seks rehberinin belirttiğine göre "eşcinsellerin hepsi çekingen, utangaç ve sıkılgandır". Kadınların da adabımuaşeret ve cüretkârlık arasında ince bir çizgide yürümeleri bekleniyordu. Romantik tekliflere çok utangaçça karşılık verecek olurlarsa bazen "frijit" olarak adlandırılıyorlardı.

Psikoloji alanı da özgüven yansıtma baskısıyla pençeleşmeye başladı. 1920'lerde Gordon Allport adında itibarı yüksek bir psikolog, toplumsal nüfuzu ölçmek için "Üstünlük-İtaat" adında bir tanı deneyi oluşturdu. "Mevcut uygarlığımız," diyordu, kendisi de utangaç ve ihtiyatlı olan Allport, "girişken insana, 'tuttuğunu koparana' büyük önem atfeder görünüyor." 1921'de Carl Jung içe dönüklüğün yeni kararsız statüsünü kaydediyordu. Jung içe dönükleri "uygarlığımızda acı verici bir şekilde eksik olan iç dünya"nın değerini gösteren "eğitimciler ve kültür destekçileri" olarak görüyordu. Ancak içe dönüklerin "ihtiyatının ve görünüşe göre temelsiz mahcubiyetinin, bu tipe karşı mevcut tüm önyargıları oluşturduğunu" kabul ediyordu.

Fakat kendinden emin görünme ihtiyacı başka hiçbir yerde aşağılık kompleksi adındaki yeni bir kavramda olduğu kadar belirgin değildi. Söz konusu kavram 1920'lerde Alfred Adler adındaki Viyanalı bir psikolog tarafından, yetersizlik duygularını ve sonuçlarını tarif etmek üzere geliştirilmişti. Adler'in çoksatan

kitabı *İnsan Doğasını Anlamak*'ın kapağı, "Özgüveniniz mi düşük?" diye soruyordu. "Cesaretiniz mi yok? İtaatkâr mısınız?" Adler, yetişkinlerin ve yaşça büyük kardeşlerin dünyasında yaşadıkları haliyle tüm bebeklerin ve çocukların kendilerini değersiz hissettiğini açıklıyordu. Ancak olgunlaşırken işler ters gidecek olursa aşağılık kompleksine –gittikçe daha rekabetçi hale gelen bir toplumda vahim bir dert yükünün altına– girebilirlerdi.

Toplumsal kaygılarını psikolojik bir kompleksle açıklamak çoğu Amerikalıya çekici geldi. Aşağılık kompleksi, aşktan ebeveynliğe ve kariyere kadar hayatın pek çok alanındaki sorunlara yönelik bir açıklama haline geldi. 1924'te *Collier's* dergisi aşağılık kompleksi olduğu gerekçesiyle âşık olduğu adamla evlenmekten korkan bir kadınla ilgili bir hikâye yayımladı. Diğer bir popüler dergi, annelere çocuklarda neyin aşağılık kompleksine yol açacağını, bunun nasıl önleneceğini ve tedavi edileceğini anlatan "Çocuğunuz ve Şu Moda Kompleks" başlıklı bir makale yayımladı. Görünen o ki ***herkeste*** aşağılık kompleksi vardı; bazıları için bu, paradoksal biçimde, bir farklılık işaretiydi. Lincoln, Napoleon, Teddy Roosevelt, Edison ve Shakespeare; 1939 tarihli bir *Collier's* makalesine göre hepsi söz konusu kompleksten muzdaripti. "Dolayısıyla," diye sonuca varıyordu makale, "eğer büyük, kuvvetli, kökleşmiş bir aşağılık kompleksiniz ve bununla beraber metanetiniz de varsa olabildiğince şanslısınız."

Yazının ümit veren tonuna rağmen 1920'lerin çocuk rehberliği uzmanları çocukların muzaffer kişilikler geliştirmelerine yardım etmeye koyuldu. O zamana kadar bu profesyoneller ağırlıklı olarak cinsel açıdan erken gelişmiş kızlar ve suçlu oğlanlarla ilgili kaygılanmışlardı ancak artık psikologlar, sosyal hizmet uzmanları ve doktorlar "uyumsuz kişiliğe" sahip sıradan çocuğa –özellikle utangaç çocuklara– odaklanıyordu. Girişken bir kişilik, toplumsal ve maddi başarı getirirken utangaçlık alkolizmden intihara kadar vahim birtakım sonuçlara yol açabilirdi. Uzmanlar ebeveynlere çocuklarını doğru sosyalleştirmelerini ve

okullara da kitapta yazılı olanları öğrenmek yerine "gelişmekte olan kişiliğe yardım etme ve rehberlik yapma"yı vurgulamalarını nasihat ediyordu. Eğitimciler bu gömleği üstlerine şevkle geçirdi. 1950'ye gelindiğinde Mid-Century White House Conference on Children and Youth'un (Çocuklar ve Gençler Üzerine Yüzyıl Ortası Beyaz Saray Konferansı) sloganı "Her çocuğa sağlıklı bir kişilik"ti.

Yüzyıl ortasının iyi niyetli ebeveynleri sessizliğin kabul edilemez, girginliğinse hem kızlar hem de oğlanlar için ideal olduğunda hemfikirdi. Bazıları çocuklarını klasik müzik gibi popülerliğe engel olacak tek kişilik ve ciddi hobilerden vazgeçirdi. Çocuklarını başlıca ödevin sosyalleşmek olduğu bir yer olan okula gittikçe daha küçük yaşlarda göndermeye başladılar. İçe dönük çocuklar sıklıkla bir sorun olarak görülüyordu (bugün içe dönük bir çocuğu olan herkes için tanıdık bir durum).

1956 yılının çoksatan kitaplarından biri olan, William Whyte'nin yazdığı *The Organization Man* (Örgüt Adamı), ebeveynlerin ve öğretmenlerin, sessiz çocukların kişiliklerini tamir etmek için nasıl işbirliği yaptıklarını anlatır. Whyte bir annenin kendisine "Johnny'nin okuldaki durumu pek de iyi değildi," dediğini hatırlar. "Öğretmen bana derslerinde başarılı olduğunu ama yeterince uyumlu olmadığını söyledi. Oyun oynamak için sadece bir ya da iki arkadaşını seçiyor ve bazen de kendi başına kalmaktan mutlu oluyor." Whyte ebeveynlerin bu türden müdahaleleri hoş karşıladığını söyler. "Birkaç aile hariç çoğu okul, içe dönüklük eğilimlerini ve diğer banliyöye has anormallikleri telafi etmek için bu kadar didindiği için minnettardır."

Kendilerini bu değer sistemine kaptırmış ebeveynler zalim veya anlayışsız kimseler değillerdi, sadece çocuklarını "gerçek dünya"ya hazırlıyorlardı. Bu çocuklar büyüdüklerinde ve üniversiteye, daha sonra da ilk işlerine başvurduklarında aynı girginlik standartlarıyla karşı karşıya kaldılar. Üniversiteler en istisnai adayları değil, en dışa dönük olanları arıyordu. Dekan

Paul Buck 1940'ların sonlarında Harvard'ın "hassas, nevrotik" tipleri ve "entelektüel açıdan aşırı uyarılmış" olanları, "sağlıklı dışa dönük" türden erkek çocuklar lehine reddetmesi gerektiğini beyan etmişti. 1950'de Yale'in rektörü Alfred Whitney Griswold, ideal Yale öğrencisinin "çatık kaşlı, uzmanlaşmış entelektüel değil, çok yönlü bir erkek" olduğunu bildirdi. Bir başka dekan, Whyte'a "liselerden gelen başvuruları gözden geçirirken sadece üniversitenin ne istediğini değil, şirketlerin personel müdürlerinin ne isteyeceklerini hesaba katmanın sağduyulu bir hareket olduğunu düşündüğünü" söyledi. "Oldukça girgin, faal tipleri seviyorlar," diyordu. "Bu nedenle biz de en iyi öğrencinin okulda 80 veya 85 ortalama ve pek çok ders dışı aktiviteye katılmış kişi olduğunu bulduk. 'Parlak zekâlı' içe dönüğün yararsız olduğunu düşünüyoruz."

Dekan yüzyıl ortasının model çalışanının –bir şirket laboratuvarındaki bilimciler gibi, yaptıkları iş toplumla uğraşmayı nadiren gerektirenler için bile– derin bir düşünür değil, bir satış elemanının kişiliğine sahip, candan bir dışa dönük olduğunu çok iyi kavramıştı. "Geleneklere göre, parlak zekâlı kelimesi her kullanıldığında," diye açıklıyor Whyte, "ya 'ama' kelimesinden önce gelir (örn. 'Biz parlak zekâdan yanayız ama...') ya da değişken, acayip, içe dönük, tuhaf vb. kelime çiftleriyle beraber kullanılır." 1950'lerde bir yönetici, işvereni olduğu talihsiz bilimciler için, "Bu arkadaşlar kuruluştaki diğer insanlarla temas kuracak," diyordu, "ve iyi bir izlenim bıraksalar iyi olur."

Bilimcinin işi sadece araştırma yapmak değil, aynı zamanda bunu satmaya yardım etmekti ve bu da sıkı fıkı bir tavır gerektiriyordu. Bünyesinde ideal çalışanı barındıran IBM'de satış ekibi, şirketin marşı "Ever Onward"ı (Hep İleri) yüksek sesle söylemek ve "Singin' in the Rain"in melodisinde yazılmış "Selling IBM" (IBM'i Satmak) şarkısıyla coşmak için her sabah bir araya geliyordu. "IBM'i Satıyoruz," diye başlıyordu şarkı, "biz IBM'i satıyoruz. Nasıl muhteşem bir duygu, tüm dünya dostumuz."

Şarkı coşkulu bir sona bağlanıyordu: "Her zaman formdayız, gayretle çalışırız. Biz satıyoruz, evet satıyoruz, IBM."

Daha sonra da satış ziyaretlerinde bulunmak için yola koyularak, Harvard ve Yale'deki kabul görevlilerinin muhtemelen haklı olduğunu kanıtlıyorlardı: Sadece belli tipte bir insan güne böyle başlar.

Çalışanların geri kalanı yapabildikleri en iyi şekilde idare etmelidir. Ve eğer ilaç tüketiminin tarihi bir göstergeyse çoğu bu türden baskılara boyun eğiyordu. 1955'te Carter-Wallace adındaki bir ilaç şirketi, anksiyeteyi hem kıran kırana rekabetin hem de durmak bilmeyen bir sosyalliğin olduğu bir toplumun doğal bir ürünü olarak yeni bir çerçeveye oturtarak, anksiyete ilacı Miltown'ı piyasaya sürdü. Miltown erkeklere pazarlandı ve toplumsal tarihçi Andrea Tone'a göre anında Amerikan tarihindeki en çok satan ilaç haline geldi. 1956'ya gelindiğinde her yirmi Amerikalıdan biri ilacı denemişti; 1960'a gelindiğinde Birleşik Devletler doktorlarının yazdığı reçetelerin üçte biri Miltown ya da Equanil adındaki benzer bir ilaç içindi, "anksiyete ve gerginlik çağımızda olağan bir şey" diyordu Equanil reklamı. 1960'ların sakinleştiricisi Serentil sosyal performansı iyileştirme çağrısında daha da doğrudan bir reklam kampanyasıyla bunu takip etti. Reklam "uyum sağlayamamaktan kaynaklanan anksiyete için" diyordu.

Elbette ki Dışa Dönüklük İdeali modern bir icat değildir. Dışa dönüklük DNA'mızdadır; bazı psikologlara göre kelimenin tam anlamıyla böyle. Bu özelliğin, nüfusları büyük ölçüde tüm dünyadan göçmenlerin soyundan gelen Avrupa ve Amerika'ya kıyasla Asya ve Afrika'da daha az yaygın olduğu görülmüştür. Bu araştırmacılar, dünya gezginlerinin evlerinde kalanlara kıyasla daha dışa dönük olmalarının –ve bu özelliklerini çocuklarına ve çocuklarının çocuklarına aktarmalarının–anlaşılır olduğunu söyler. "Kişilik özellikleri genetik olarak aktarıldığı için," diye yazar psikolog Kenneth Olson, "yeni bir kıtaya birbiri ardına

gelen her göçmen dalgası zaman içinde göçmenlerin geldikleri kıtalarda ikamet edenlere kıyasla daha bağlantılı bireylerden oluşan bir nüfus meydana getirir."

Dışa dönüklere duyduğumuz hayranlığın izini, retoriğin soylu bir beceri olduğu Yunanlara ve olası en kötü cezanın şehirden ve onun bereketli sosyal yaşamından kovulmak olduğu Romalılara kadar sürebiliriz. Benzer bir şekilde, kurucularımıza büyük saygı duyarız çünkü konu özgürlük olduğunda gevezedirler: *Bana özgürlük ya da ölüm verin!* 18. yüzyılın İlk Büyük Uyanış'ına[5] kadar uzanan Amerika'nın ilk dinsel dirilişleri zamanında Hıristiyanlık bile, normalde ihtiyatlı insanlardan oluşan yığınların ağlamasını, bağırmasını ve görgü kurallarından uzaklaşmasını sağladıkları takdirde başarılı bulunan papazların şovmenliğine dayanıyordu. Dinî bir gazete 1837'de "Hiçbir şey bana Dünya'nın Ay'a uzaklığını hesaplayan bir matematikçi gibi ağır ağır çalışan, neredeyse hareketsiz duran bir papaz görmekten daha çok ızdırap vermiyor," diye şikâyet ediyordu.

Bu küçümsemenin gösterdiği üzere ilk Amerikalılar eyleme büyük saygı duyarken, zihni geride bıraktıkları ağırkanlı, etkisiz Avrupa aristokrasisiyle ilişkilendirerek akıldan şüphe duyuyorlardı. 1828'deki başkanlık kampanyasında eski Harvard profesörü John Quincy ile güçlü askerî kahraman Andrew Jackson karşı karşıya gelmişti. Jackson'ın kampanya sloganlarından biri, bu ikisini birbirinden ayırıyordu: "John Quincy Adams yazabilir / Ve Andrew Jackson savaşabilir."

---

5 Protestan Avrupa'yı ve Amerikan kolonilerini 1730'lar ve 1740'larda ele geçirmiş ve Amerika'da din üzerinde büyük etkiler bırakmış olan, Hıristiyanlığa ilişkin bir yeniden canlanma hareketidir. Bu hareketin takipçileri kendilerini kurtuluşa götürecek olanın İsa peygamber olduğuna ilişkin bir uyanış yaşamış, bunun sonucunda da Hıristiyanlığın törensel boyutundan uzaklaşarak dini oldukça bireysel bir boyuta taşımışlar, içe dönmeyi ve yeni bir kişisel ahlakı teşvik etmişlerdir. Neticede entelektüel bir sohbetin edilgen dinleyicileri olmak yerine, dinle tutkulu ve duygulu bir şekilde ilgilenir olmuşlardır. (ç. n.)

Kampanyanın galibi kim mi oldu? Kültür tarihçisi Neal Gabler'ın dile getirdiği üzere savaşçı, yazarı yendi. (Bu arada John Quincy Adams politik psikologlar tarafından başkanlık tarihindeki birkaç içe dönükten biri olarak görülür.)

Gelgelelim Kişilik Kültürü'nün yükselişi bu türden önyargıları pekiştirdi ve bunu sadece politik ve dinî liderlere değil, sıradan insanlara da uyguladı. Ve sabun imalatçıları cazibe ve karizmaya yapılan bu yeni vurgudan kâr etmiş olsa da herkes bu gelişmeden memnun değildi. Bir entelektüel 1921'de, "Bireyin kişiliğine duyulan saygı bizimle en aşağı seviyesine ulaşmıştır," diyordu, "ve hiçbir ulusun kişilik hakkında bizim yaptığımız gibi sürekli konuşuyor olmayışı hoş bir ironidir. Elimizde 'kendini ifade etme' ve 'kişisel gelişim' okulları var ancak bununla genellikle başarılı bir emlak komisyoncusunun kişiliğinin ifadesi ve gelişimini kastediyormuşuz gibi görünüyor."

Bir diğer eleştirmen, Amerikalıların eğlence sektörüne göstermeye başladığı körü körüne ilgiden yakınıyordu: "Bugünlerde sahne ve onunla ilgili şeylerin dergilerde bu kadar yer alması dikkat çekici," diyordu. Bundan sadece yirmi yıl önce –yani Karakter Kültürü sırasında– bu türden konular münasebetsiz olarak görülüyordu, şimdiyse "toplumsal yaşamın o kadar geniş bir kısmını kapladı ki tüm sosyal kesimlerde bir sohbet konusu oldu".

T. S. Eliot'ın 1915'te yazdığı –"yaklaştığın çehrelere yakışacak bir çehre takınma" gereğinin yasını tutan– meşhur şiiri "J. Alfred Prufrock'un Aşk Şarkısı" bile kendini sunmaya yönelik yeni taleplerle ilgili *yürekten kopan bir çığlık* gibi görünmektedir. Bir önceki yüzyılın şairleri kırlarda bir bulut kadar yalnız dolaşır (Wordsworth, 1802) veya Walden Pond'da inzivaya çekilirken (Thoreau, 1845), Eliot'ın Prufrock'u "insanı ifade edilmiş bir cümlenin altına çakan gözler"in kendisine bakmasının ve bir solucan gibi duvara iğnelemesinin sıkıntısını duymaktadır.

Yaklaşık bir yüzyıl ileri sararsak Prufrock'un itirazının, internetteki ve internet dışındaki karakterlerini biçimlendirmede daha hünerli hale gelmiş öğrenciler tarafından görev duygusuyla ezberlendiği, sonra da çabucak unutulduğu bir lise müfredatında kutsal bir yere konduğunu görürüz. Bu öğrenciler statü, gelir ve özgüvenin Kişilik Kültürü'nün taleplerini karşılama kabiliyetine hiç olmadığı kadar bağlı bir dünyada yaşamaktadır. Eğlenme, kendimizi satma ve görünürde asla kaygılı olmama baskısı sürekli artmaktadır. Kendilerini utangaç bulan Amerikalıların sayısı 1970'lerde yüzde 40 iken 1990'larda yüzde 50'lere ulaşmıştır, bu da muhtemelen kendimizi, kendini korkusuzca sunmanın daha yüksek standartlarıyla ölçmemizden kaynaklanıyor. "Sosyal anksiyete bozukluğu"nun –ki temelde patolojik utangaçlık anlamına gelir– bugün beş kişiden birinin başına bela olduğu düşünülmektedir. Psikiyatrların kutsal kitabı *Diagnostic and Statistical Manual (DSM-IV)* (Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı), topluluk önünde konuşma korkusunu, bundan muzdarip kişinin işine engel olduğu takdirde bir patoloji –bir sıkıntı kaynağı değil, dezavantaj değil, ama bir *hastalık*– olarak görmektedir. Eastman Kodak'taki üst düzey bir yönetici, yazar Daniel Goleman'a, "Bilgisayar başında oturup müthiş bir regresyon analizi hakkında heyecanlanmak, iş, bu sonuçları bir yöneticiler grubuna sunmaya gelince hassaslaşan biriysen yeterli değildir," demiştir. (Görünen o ki konuşma yapmaktan heyecanlanan biriysen regresyon analizi yapmada hassas olmakta bir sorun yok.)

Ama belki de 21. yüzyılın Kişilik Kültürü hakkında fikir edinmenin en iyi yolu kişisel gelişim alanına geri dönmek. Bugün, Dale Carnegie'nin YMCA'da topluluk önünde konuşma atölyesini başlatmasından tam yüz yıl sonra, çoksatan kitabı *Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı,* havaalanındaki kitap raflarının ve iş dünyasında çoksatan kitapların vazgeçilmezidir. Dale Carnegie Enstitüsü, Carnegie'nin orijinal derslerinin güncel

versiyonlarını hâlâ insanların hizmetine sunuyor ve akıcı iletişim kurma kabiliyeti ders programının asli bir özelliği olmaya devam ediyor. 1924'te kurulan, üyelerinin her hafta buluşup topluluk önünde konuşma alıştırmaları yaptığı ve kurucusunun "konuşmak satmaktan ibarettir ve satmak konuşmayı gerektirir" beyanında bulunduğu kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan Toastmasters, 113 ülkede 12.500'den fazla şubesiyle hâlâ oldukça iyi durumda.

Toastmasters'ın internet sitesindeki tanıtım videosunda, Altıncı Yıllık Küresel İş Dünyası Konferansı'nda seyircilerin arasında oturmuş, tedirgin konuşmacının acınası bir sunum yapmasını izleyen Eduardo ve Sheila adında iki iş arkadaşının olduğu bir skeç yer alır.

"Onun yerinde olmadığım için çok mutluyum," diye fısıldar Eduardo.

Sheila, hoşnut bir gülümsemeyle, "Şaka yapıyorsun, değil mi?" der. "Şu yeni müşterilere yaptığın geçen ayın satışları sunumunu hatırlamıyor musun? Bayılacaksın sanmıştım."

"O kadar kötü müydüm gerçekten?"

"Evet, o kadar kötüydün. Gerçekten kötü. Hatta çok kötü."

Eduardo utanmış görünürken vurdumduymaz Sheila kayıtsız durmaktadır.

"Ama," der Sheila, "üstesinden gelebilirsin. Daha iyisini yapabilirsin... Toastmasters'ı duydun mu hiç?"

Genç ve çekici bir esmer olan Sheila, Eduardo'yu Toastmasters'ın bir toplantısına sürükler. Burada, on beş kişilik bir katılımcı grubuna hayatıyla ilgili bir hikâye anlatacağı ve katılımcıların daha sonra ona inanıp inanmadıklarına karar vereceği "Doğru mu Yalan mı" adında bir alıştırma için sahneye çıkmaya gönüllü olur.

Sahneye yürürken alçak bir sesle Eduardo'ya, "Bahse girerim herkesi kandırabilirim," diye fısıldar. Opera şarkıcısı olduğu ve ailesiyle daha fazla zaman geçirmek için hepsinden vazgeçme kararı aldığı yıllara dair ayrıntılı bir hikâye uydurur.

Sözlerini bitirdiğinde o gecenin *toastmaster*'ı gruba Sheila'nın hikâyesine inanıp inanmadıklarını sorar. Odadaki bütün eller havaya kalkar. Yönetici, Sheila'ya döner ve hikâyenin doğru olup olmadığını sorar.

Sheila'nın zafer kazanmışçasına, "Müzik kulağım bile yoktur benim," derken gözleri parlamaktadır.

Sheila kurnaz ama sempatik biri izlenimi bırakıyor. 1920'lerin kişilik rehberlerinin kaygılı okurları gibi o da sadece işinde yükselmeye çalışıyor. "İşyerinde çok fazla rekabet var," diye içini döküyor kameraya, "bu da yeteneklerimi sivriltmemi her zamankinden daha önemli kılıyor."

Peki ama "sivriltilmiş yetenekler" birbirine benzer mi? Kendimizi sunarken hiç kimseyi şüphelendirmeden gerçek benliğimizi gizleyecek kadar mahir bir hale gelmeli miyiz? İstediğimiz hikâyeyi anlatabilecek –satabilecek– hale gelinceye kadar sesimizi, jestlerimizi ve vücut dilimizi sahnelemeyi öğrenmek zorunda mıyız? Bunlar Dale Carnegie'nin çocukluk günlerinden beri ne kadar yol katettiğimizin –ve iyi bir şekilde de değil– bir işareti olarak parayla elde edilebilen özlemlere benziyor.

Dale'in ebeveynlerinin yüksek ahlaki standartları vardı; oğullarının satış değil, din veya eğitim alanında çalışmasını istiyorlardı. "Doğru mu Yalan mı" adındaki bir kendini geliştirme tekniğini onaylamaları pek de muhtemel görünmüyor. Ya da Carnegie'nin insanların size nasıl hayran olacağı ve emirlerinizi yerine getireceğine dair çok satan tavsiyesini de. *Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı,* "İnsanların İsteklerinizi Yerine Getirmekten Memnuniyet Duyması" ve "İnsanların Sizi Anında Sevmesini Nasıl Sağlarsınız" gibi bölümlerle doludur.

Bütün bunlar, yol boyunca anlamlı bir şeyi feda ettiğimizi fark etmeden Karakterden Kişiliğe nasıl gidebildiğimiz sorusunu gündeme getiriyor.

2

KARİZMATİK LİDER MİTİ

Yüzyıl Sonra Kişilik Kültürü

Toplumun kendisi dışa dönük değerlerin eğitimidir ve bunları bu denli telkin eden bir toplum daha önce görülmemiştir. Hiç kimse tek başına bir ada değildir ama bu fikrin bıktırıcı olacak denli sık tekrarlandığını John Donne duysa epey bunalırdı.

– WILLIAM WHYTE

Bir Erdem Olarak Satış Elemanlığı: Kanlı Canlı Tony Robbins

Stacy adındaki genç kadın, kayıt formlarını kendisine uzattığımda, "Heyecanlı mısın?" diye sesleniyor. Tatlı sesi tek bir ünlem işareti şeklinde yükseliyor. Başımla onaylıyorum ve olabildiğince canlı bir şekilde gülümsüyorum. Atlanta Kongre Merkezi'nin lobisinin karşı tarafından insanların haykırışlarını duyuyorum.

"Bu gürültü nedir?" diye soruyorum.

"İnsanları içeri girmeleri için gaza getiriyorlar!" diyor Stacy hevesle. "Bu İçindeki Gücü Serbest Bırak deneyiminin bir parçası." Mor renkte spiral bir klasör ve boynuma takmam için plastik kaplı bir isim etiketi uzatıyor. Klasörün kapağında İÇİNDEKİ

GÜCÜ SERBEST BIRAK yazıyor. Tony Robbins'in giriş düzeyi seminerine hoş geldiniz.

Daha enerjik olmayı ve korkularımla baş etmeyi öğrenmenin karşılığında 895 dolar ödedim. Ama işin doğrusu şu ki buraya içimdeki gücü serbest bırakmak için gelmedim (birkaç öneri almaktan her zaman mutluluk duysam da); buradayım çünkü bu seminer Dışa Dönüklük İdeali'ni anlama yolculuğumdaki ilk durak.

Tony Robbins'in bilgilendirici televizyon reklamlarını görmüştüm –bu reklamların herhangi bir anda kanallardan birinde mutlaka yayınlanmakta olduğunu iddia ediyor– ve bende dışa dönük biri izlenimi bırakmıştı. Ama o sadece herhangi bir dışa dönük değil. O, danışan listesinde Başkan Clinton, Tiger Woods, Nelson Mandela, Margaret Thatcher, Prenses Diana, Mihail Gorbaçov, Rahibe Teresa, Serena Williams, Donna Karan –ve 50 milyon kişi– olan bir kişisel gelişim kralı. Yüz binlerce Amerikalının kalplerini, ruhlarını ve yılda yaklaşık 11 milyar dolarlarını akıttıkları kişisel gelişim sektörü ideal benlik anlayışımızı, yani şunun yedi prensibini ve bunun üç kuralını uygularsak dönüşebileceğimiz o arzulanan kişiyi açığa çıkarıyor. Bu ideal benliğin neye benzediğini bilmek istiyorum.

Stacy yiyeceklerimi yanımda getirip getirmediğimi soruyor. Bu tuhaf bir soru: Kim akşam yemeğini New York'tan Atlanta'ya taşır ki? Bana oturduğum yerde yakıt ikmali yapmak isteyeceğimi açıklıyor; önümüzdeki dört gün boyunca, sadece öğleden sonra tek bir kısa ara vererek cumadan pazartesiye, sabah 8.00'den gece 11.00'e kadar günde on beş saat çalışacağız. Tony *tüm bu zaman boyunca* sahnede olacak ve ben de tek bir anını kaçırmak istemem.

Lobide etrafıma bakıyorum. İnsanlar hazırlıklı gelmiş görünüyor; çikolata, muz ve mısır cipsleriyle dolu market poşetlerini neşeyle taşıyarak salona doğru ilerliyorlar. Büfeden çürümeye yüz tutmuş birkaç elma alıp konferans salonuna yöneliyorum.

İGSB tişörtleri giymiş karşılama görevlileri mest olmuş gülümsemeleriyle girişte dizilmiş, zıplayıp ellerini kaldırıyorlar. Onlarla sıcak bir şekilde selamlaşmadan içeri giremiyorsunuz. Biliyorum çünkü denedim.

Geniş salonda bir dansçı topluluğu, birinci kalite bir ses sistemiyle güçlendirilmiş ve sahnenin her iki yanındaki devasa Megatron ekranlarda büyütülmüş Billy Idol şarkısı "Mony Mony" ile kalabalığı coşturuyor. Bir Britney Spears klibindeki dansçılar gibi senkronize hareket ediyorlar ama orta kademe yöneticiler gibi giyinmişler. Dansçıların lideri beyaz bir gömlek giymiş, klasik bir kravat takmış, gömleğinin kollarını kıvırmış, geniş gülümsemeli, kırklarında, saçları dökülmüş bir erkek. Buradaki mesaj, "bu kadar hayat dolu olmayı hepimiz öğrenebiliriz" gibi görünüyor.

İşin doğrusu dans figürleri, durduğumuz yerden taklit edebileceğimiz kadar basit: zıpla ve iki kere el çırp, sola doğru el çırp, sağa doğru el çırp. Şarkı değişip "Gimme Some Lovin'" çalmaya başladığında seyircilerin arasındaki pek çok kişi katlanır metal sandalyelerinin tepesine çıkıp bağırmaya ve el çırpmaya devam ediyor. Bir süre hırçın bir şekilde kollarımı kavuşturarak dursam da daha sonra etrafımdakilere katılıp zıplamaktan başka bir çare olmadığına karar veriyorum.

En nihayetinde hepimizin beklediği an geliyor: Tony Robbins sahneye fırlıyor. İki metrelik boyuyla zaten yeterince devasayken Megatron ekranda otuz metre görünüyor. Gür, kahverengi saçları, bembeyaz dişleri ve oldukça belirgin elmacık kemikleriyle bir film yıldızı kadar yakışıklı. Seminer reklamı, TONY ROBBINS'İ CANLI DENEYİMLEYİN! vaadinde bulunmuştu ve işte şimdi tam karşımızda, kendinden geçmiş kalabalıkla dans ediyor.

Salonun içi yaklaşık 10 derece ama Tony'nin üzerinde polo yaka kısa kollu bir tişört ve şort var. Seyircilerden birçoğu, muhtemelen Tony'nin yüksek oktanlı metabolizmasına uygun olması için salonun buzdolabı kadar soğuk tutulacağını bilerek yanla-

rında battaniye getirmiş. Bu adamın ateşini söndürmek için bir başka Buz Çağı gerek. Hopluyor, ışık saçıyor ve 3800'ümüzden her biriyle göz teması kurmayı bir şekilde başarıyor. Karşılama ekibindekiler koridorlarda kendilerinden geçmiş gibi zıplıyor. Tony kollarını kocaman açarak hepimizi kucaklıyor. İsa dünyaya geri dönmüş ve ilk iş Atlanta Kongre Merkezi'ne uğramış olsaydı, bundan daha coşkulu bir karşılama tasavvur etmek zor olurdu.

Bu durum yalnızca, Tony'ye olabildiğince yakın, en önlerden bir yer sağlayan 2500 dolarlık "Elmas Prömiyer Üyelik" sahiplerinde değil, "genel kabul için" sadece 895 dolar ödediğimiz benim de oturduğum arka sırada da geçerli. Bileti alırken müşteri temsilcisi beni ön sıralardaki –Megatron'a bel bağlamak yerine "doğrudan Tony'ye baktığın yerdeki– insanların "hayatta daha başarılı" olduğuna dair uyarmıştı. "Bunlar daha enerjik insanlar," demişti. "Bunlar çığlık atan insanlar." Yanımda duranların ne kadar başarılı olduğuna karar vermemin bir yolu yok ama orada bulunmaktan heyecan duydukları kesin. Etkileyici yüzünü daha da belirgin kılmak için zarifçe ışıklandırılmış sahnede Tony'yi görür görmez rock konserindeymişçesine çığlık atıyor ve koridorlara dökülüyorlar.

Çok geçmeden ben de onlara katılıyorum. Dans etmeyi her zaman sevmişimdir ve kabul etmem gerekir ki en iyi 40 klasik şarkı eşliğinde toplu halde dönüp durmak vakit geçirmenin mükemmel bir yolu. Tony'ye göre serbest bırakılan güç yüksek enerjiden kaynaklanıyor ve ne demek istediğini anlıyorum. İnsanların onu şahsen görmek için dünyanın dört bir yanından gelmesine şaşmamalı (hemen yanımda hoşnut gülümsemesiyle oturan –hayır, zıplayan– Ukrayna'dan gelmiş sevimli, genç bir kadın var). New York'a döner dönmez yeniden aerobik yapmaya başlamalıyım, diye düşünüyorum.

Müzik en nihayetinde durduğunda Tony, yarı Muppet tarzı yarı yatak odası seksiliğindeki çatallı sesiyle "Pratik Psikoloji" teorisini anlatmaya koyuluyor. Ana fikir, bilginin eylemle eş-

leştirilmediği takdirde hiçbir işe yaramadığı. Willy Loman'ın iç geçireceği türden baştan çıkarıcı, hızlı bir konuşma tarzı var. Pratik psikolojiyi iş başında gösteren Tony bir partner bulmamız ve birbirimizle, kendimizi değersiz hissediyormuşuz ve toplumsal dışlanmadan korkuyormuşuz gibi selamlaşmamız talimatını veriyor. Atlanta merkezinden gelen bir inşaat işçisiyle eşleşiyorum ve fonda "I Want You to Want Me" şarkısı çalarken mahcup bir biçimde el sıkışıyoruz.

Ardından Tony, ustaca ifade edilmiş bir dizi soru yöneltiyor:

"Tam mı nefes aldınız yüzeysel mi?"

"YÜZEYSEL!" diye bağırıyor seyirciler hep bir ağızdan.

"Tereddüt ettiniz mi yoksa doğruca karşınızdakine mi yöneldiniz?"

"TEREDDÜT ETTİK!"

"Vücudunuzda gerilim mi yoksa rahatlık mı vardı?"

"GERİLİM!"

Tony bizden alıştırmayı tekrar etmemizi ama bu sefer partnerlerimizle, ilk üç ila beş saniyede bırakacağımız izlenim karşımızdakinin bizimle iş yapıp yapmayacağını belirleyecekmiş gibi selamlaşmamızı istiyor. Eğer olumsuz yönde karar verirlerse "değer verdiğiniz herkes cehennemdeki domuzlar gibi ölecek".

Tony'nin işteki başarıya yaptığı vurgu karşısında irkiliyorum; bu, kişisel güç üzerine bir seminer, satış üzerine değil. Ardından Tony'nin sadece bir yaşam koçu değil, aynı zamanda olağanüstü bir iş adamı olduğunu hatırlıyorum; kariyerine satış alanında başlamış ve bugün yedi özel şirketin başkanı. *BusinessWeek* bir defasında yıllık gelirinin 80 milyon dolar olduğu tahmininde bulunmuştu. Şimdiyse, iddialı kişiliğinin tüm gücüyle satıcı dokunuşunu açığa vurmaya çalışıyor gibi. Kendimizi sadece harika hissetmemizi değil, enerji dalgaları yaymamızı, sadece sevilmemizi değil, çok sevilmemizi istiyor; kendimizi nasıl satacağımızı bilmemizi istiyor. Anthony Robbins Companies, bu hafta sonuna hazırlık için internetten yaptığım bir kişilik

testinin sonucunda kırk beş sayfalık kişiselleştirilmiş bir rapor aracılığıyla, "Susan"ın fikirlerini satma değil, anlatma eğilimi üzerinde çalışması gerektiği hakkında beni bilgilendirmişti (Rapor, sanki benim insan ilişkisi becerilerimi değerlendiren hayalî bir yönetici tarafından gözden geçirilecekmiş gibi üçüncü şahıs dilinde yazılmıştı).

Seyirciler yeniden çiftlere ayrılarak coşkuyla kendilerini tanıtıyor ve partnerlerinin ellerini hararetle sıkıyorlar. Hepimiz bitirdiğimizde soru faslı yine başlıyor.

"Kendinizi daha iyi hissettiniz mi, evet mi, hayır mı?"

"EVET!"

"Vücudunuzu daha farklı kullandınız mı, evet mi, hayır mı?"

"EVET!"

"Yüzünüzdeki kasları kullandınız mı, evet mi, hayır mı?"

"EVET!"

"Doğrudan karşınızdakine yöneldiniz mi, evet mi, hayır mı?"

"EVET!"

Bu alıştırma psikolojik durumumuzun davranışlarımızı ve duygularımızı nasıl etkilediğini göstermek üzere tasarlanmış görünüyor ama aynı zamanda satış elemanlığının en tarafsız etkileşimlere bile hükmettiğini öne sürüyordu. Her karşılaşmanın, diğer insanın beğenisini kazandığımız ya da kaybettiğimiz, bahislerin yüksek olduğu bir oyun olduğunu ima ediyordu. Bizi, sosyal fobiyi olabildiğince dışa dönük bir tavırla karşılamaya zorluyordu. Hayat dolu ve özgüvenli olmalı, müteredditt görünmemeli, muhataplarımızın bize gülümsemeleri için gülümsemeliydik. Bu adımları atmak bize kendimizi iyi hissetirecekti ve ne kadar iyi hissedersek kendimizi o kadar iyi satabilirdik.

Tony bu türden becerileri uygulamalı olarak anlatacak en doğru kişiye benziyor. Bende "hipertimik" bir mizacı –bir psikiyatrın sözleriyle "coşkulu, neşeli, fazlaca enerjik ve kendine aşırı güvenen özellikler"le nitelenen bir dışa dönüklük türü–

olan biri izlenimi bıraktı. Böyle insanlar genellikle harikulade ilişkiler kurar, tıpkı Tony'nin sahnede yaptığı gibi.

Ama ya aramızdaki hipertimiklere hayranlık duyuyor ancak sakin ve düşünceli benliğinizi de seviyorsanız? Bilgiyi eyleme yönelik bir tasarı olarak değil de sırf kendi hatırına seviyorsanız? Dünyada daha fazla düşünceli insan olmasını diliyorsanız?

Tony bu tür soruları bekler görünüyor. Seminerin başında bize, "Ama kendinize, ben dışa dönük biri değilim ki, diyorsunuz," demişti. "Ee? Yaşadığınızı hissetmeniz için dışa dönük biri olmanız gerekmez ki!"

Yeterince doğru. Gelgelelim Tony'ye göre satış ziyaretini elinize yüzünüze bulaştırmayı ve ailenizin cehennemdeki domuzlar gibi ölmesini istemiyorsanız öyleymiş gibi davransanız iyi olur.

Gece, İGSB seminerlerinin en önemli anlarından biriyle, ayaklarımızı yakmadan korun üzerinde on adım atmamızın beklendiği Ateş Yürüyüşü'yle doruğa ulaşıyor. Pek çok insan İGSB'ye katılıyor çünkü Ateş Yürüyüşü'nü duymuşlar ve bunu bizzat denemek istiyorlar. Ana fikir: Kendinizi öylesine korkusuz bir haletiruhiyeye büründürün ki 650 derecelik sıcaklığa bile dayanabilir hale gelin.

Bu ana kadar saatlerimizi Tony'nin tekniklerini uygulamaya harcıyoruz: alıştırmalar, dans figürleri, görselleştirmeler. Seyircilerin Tony'nin, kendine has jesti olan, bir beyzbol topuna vuruyormuş gibi kollarını savurması dâhil her hareketini ve yüz ifadesini taklit etmeye başladığını fark ediyorum. Akşam, gece yarısından hemen önce, kabilesel bir ritmin vuruşlarına EVET! EVET! EVET! diye şarkı söyleyerek eşlik etmek suretiyle otopark alanına yürümemizle doruk noktasına ulaşıyor. Bu durum diğer İGSB'lileri heyecanlandırmış görünüyor ama benim için davula eşlik eden bu şarkı–EVET! Ba-da-da-da, evet! Dum-dum-dum-DUM, EVET! Ba-da-da– kulağa Romalı bir generalin talan etmek üzere olduğu bir şehre gelişini ilan etmek için sahneleyeceği türden bir şey gibi geliyor. Günün erken saatlerinde konferans

salonunun kapılarını parlak gülümsemeleriyle dolduran karşılama görevlileri, kolları alev köprüsüne işaret eden Ateş Yürüyüşü'nün kapı bekçilerine dönüşmüş haldeler.

Başarılı bir Ateş Yürüyüşü, muhtemelen haletiruhiyenize değil, ayak tabanınızın ne kadar kalın olduğuna bağlı, bu nedenle olan biteni güvenli bir mesafeden izlemekle yetiniyorum. Ama gönülsüz olan bir tek benmişim gibi görünüyor. İGSB'lilerin çoğu bağıra çağıra karşı tarafa geçmeyi başarıyor.

Alevlerin öteki tarafına geçtiklerindeyse, "Başardım!" diye haykırıyorlar. "Başardım!"

Bir Tony Robbins haletiruhiyesine girmiş durumdalar. Ama bu tam olarak neyi ihtiva ediyor?

Bu, her şeyden önce, daha üstün bir akıl; Alfred Adler'in aşağılık kompleksinin panzehri. Tony üstün kelimesinden ziyade *güç* kelimesini kullanıyor (bugünlerde kendi kendimizi geliştirme arayışımızı Kişilik Kültürü'nün başlangıcında yaptığımız şekilde çıplak, sosyal konumlandırma aracılığıyla çerçevelendirmek için fazla gelişkiniz) ancak seyircilere sıklıkla "kızlar ve oğlanlar" diye seslenmesinden kocaman evleri ve nüfuzlu arkadaşları hakkında anlattığı hikâyelere ve –kelimenin tam anlamıyla– kalabalığın üzerinden yükselme şekline kadar onunla ilgili her şey bir üstünlük egzersizi. Süpermenvari endamı markasının önemli bir parçası; çoksatan kitabı *İçindeki Devi Uyandır* başlığı her şeyi anlatıyor.

Zekâsı da oldukça etkileyici. Üniversite eğitiminin gereğinden fazla büyütüldüğünü düşünse de (çünkü söylediğine göre, orada size duygularınızla ya da vücudunuzla ilgili bir şey öğretmiyorlar) ve bir sonraki kitabını yazmayı ağırdan alsa da (çünkü Tony'ye göre artık kimse okumuyor), akademik psikologların çalışmalarını sindirmeyi ve bunu, seyircilerin kendilerinin kılabileceği samimi bilgilerle bir şov halinde paketlemeyi başarmış.

Tony'nin dehası, kısmen seyircilerin değersizlikten üstünlüğe giden kendi yolculuğunu paylaşmalarına izin vereceğine

dair açıkça dile getirilmemiş vaadinde yatıyordu. Her zaman bu kadar muhteşem olmadığını söylüyordu bize. Çocukken bücürün tekiydi. Forma girmeden önce aşırı kiloluydu. Ve Kaliforniya, Del Mar'da bir şatoda yaşamaya başlamadan önce o kadar ufak bir apartman dairesi kiralamıştı ki bulaşıklarını küvette tutması gerekiyordu. Bunlarla ima edilen, *hepimizin* bizi engelleyen şeylerin üstesinden gelebileceğimiz, içe dönüklerin yüksek sesle kuvvetli bir şekilde EVET diye bağırırken korun üzerinde yürümeyi öğrenebileceğiydi.

Tony'nin haletiruhiyesinin ikinci kısmı iyi kalpliliktir. Eğer insanlara her birinin içindeki gücü serbest bırakmaya önem verdiğini hissettiremeseydi, bu kadar çok kişiye ilham veremezdi. Tony sahnedeyken enerjisinin ve kalbinin her bir parçasıyla şarkı söylediğini, dans ettiğini ve duygulandığını hissediyorsunuz. Kalabalığın ayakta dikilmiş hep bir ağızdan şarkı söyleyip dans ettiği öyle anlar var ki, tıpkı pek çok insanın Barack Obama'nın kırmızı ve mavi eyaletlerin[6] farklılıklarını aşmaktan bahsettiği andaki sevinçleri gibi, kendinizi onu sevmekten alamıyorsunuz. Bir noktada Tony insanların farklı ihtiyaçlarından bahsediyor: sevgi, açıklık, çeşitlilik vb. Kendisinin sevgiyle motive olduğunu söylüyor ve biz de ona inanıyoruz.

Ama bir yandan da şu var: Seminer boyunca "müşteriyi, satın almak istediği üründen daha pahalısına yönlendiren" biri gibi davranıyor. O ve satış ekibi, katılımcılarının zaten yüklü bir meblağ ödediği İGSB etkinliğini, daha da alımlı isimleri ve daha da yüksek fiyat etiketleri olan, birkaç gün süren seminerleri pazarlamak için kullanıyor: Yaklaşık 5000 dolara Kaderle Randevu, yaklaşık 10.000 dolara Ustalık Üniversitesi ve yılda 45.000 dolara on bir diğer Platin Partnerle beraber Tony'yle egzotik tatillere gitme hakkı sunan Platin Partnerlik.

---

6 ABD'de, Cumhuriyetçi Parti'ye ve Demokrat Parti'ye ağırlıklı olarak oy veren eyaletleri ifade etmek için 2000'den bu yana kullanılan bir tabirdir. (ç. n.)

Öğle yemeği boyunca Tony sarışın ve güzel eşi Sage'le gözlerinin içine bakarak, saçlarını okşayarak, kulağına bir şeyler mırıldanarak oyalanıyor. Mutlu bir evliliğim var ama Ken şu anda New York'ta, bense Atlanta'dayım ve bu gösteriyi izlerken ben bile kendimi yalnız hissediyorum. Yalnız olsam ya da mutsuz bir beraberliğim olsa nasıl olurdu? Bu durum bende "açgözlü bir isteğin doğmasına" yol açardı, tıpkı Dale Carnegie'nin yıllar önce satış elemanlarına potansiyel müşterilerine yapmalarını öğütlediği gibi. Ve elbette, ara sona erdiğinde, dev ekranda Tony'nin ilişki seminerinin reklamını yapan uzun bir video oynamaya başlıyor.

Zekice tasarlanmış bir başka bölümde Tony, seminerin bir kısmını, kişinin kendisini doğru "akran kümesi"yle çevrelemesinin finansal ve duygusal faydalarını açıklamaya adıyor, sonrasında da çalışanlarından biri 45.000 dolarlık Platin program için bir satış konuşmasına başlıyor. On iki boş yerden bir tanesini satın alanların "en üst düzey akran kümesi"ne –"kaymak tabaka"ya, "elitin elitinin eliti"ne– katılacağı söyleniyor.

Diğer İGSB'lilerin bu satış tekniklerine neden aldırmadıklarını, hatta neden bunun farkına bile varmadıklarını merak etmeden duramıyorum. Şimdiye kadar birçoğunun ayaklarının altında lobiden satın aldıkları şeylerle –DVD'ler, kitaplar, hatta Tony'nin sekize on kuşe kâğıda basılmış çerçevelenmeye hazır fotoğrafları– doldurdukları birer alışveriş çantası duruyor.

Ama Tony'yle ilgili mesele –insanları onun ürünlerini satın almaya çeken şey– onun, her iyi satış elemanı gibi, pazarladığı şeye *inanıyor* oluşu. İnsanlar için en iyisini istemekle bir malikânede yaşamayı istemek arasında belli ki hiçbir çelişki görmüyor. Satış becerilerini sadece kişisel kazanç için değil, aynı zamanda ulaşabildiği kadar çok kişiye yardım etmek için kullandığına bizi ikna ediyor. Hakikaten de tanıdığım oldukça içe dönük biri, satış eğitimi seminerleri veren başarılı bir satıcı, Tony Robbins'in sadece işlerini iyileştirmekle kalmadığına, kendisini de daha iyi bir insan yaptığına yemin ediyor. İGSB gibi

etkinliklere katılmaya başladığında neye dönüşmek istediğine odaklanmış ve şimdi, kendi seminerlerini verirken, artık o kişi *olmuş*. "Tony bana enerji veriyor," diyor, "ve artık sahnedeyken ben de başka insanlar için enerji yaratabiliyorum."

Kişilik Kültürü'nün başlangıcında, açıkça bencilce nedenlerle –rekabetçi bir toplumda yığınları gölgede bırakmanın bir yolu olarak– dışa dönük bir kişilik geliştirmemiz teşvik ediliyordu. Gelgelelim bugünlerde dışa dönük biri haline gelmenin bizi sadece daha başarılı kılmakla kalmayıp daha iyi insanlar da yapacağını düşünme eğilimindeyiz. Satış elemanlığını, kişinin yeteneklerini dünyayla paylaşmasının bir yolu olarak görüyoruz.

Tony'nin binlerce kişiye satış yaparken aynı anda onlar tarafından pohpohlanma gayretinin narsisizm veya paragözlük değil de üst düzey liderlik olarak görülmesinin nedeni budur. Eğer Abraham Lincoln, Karakter Kültürü döneminde erdemin vücut bulmuş haliyse, Tony Robbins de Kişilik Kültürü döneminde bunun muadilidir. Hatta Tony bir defasında ABD başkanlığına adaylığını koymayı düşündüğünden bahsettiğinde bir alkış tufanı koptu.

Ancak liderliği hiper-dışa dönüklükle aynı kefeye koymak her zaman anlamlı mıdır? Bu sorunun cevabını bulmak için çağımızın önde gelen iş ve siyaset dünyası liderlerinden bazılarını keşfetme ve eğitme yeteneğiyle iftihar eden Harvard İşletme Okulu'nu ziyaret ettim.

Karizmatik Lider Miti: Harvard İşletme Okulu ve Ötesi

Harvard İşletme Okulu'nun (HBS) kampüsüyle ilgili ilk gözüme çarpan, insanların yürüyüşü. Hiç kimse salına salına yürümüyor, dolanıp durmuyor ya da oyalanmıyor. İleri doğru bir devinimle, uzun adımlarla geçip gidiyorlar. Kampüsü soğuk bir sonbahar günü ziyaret ediyorum ve öğrencilerin vücutları eylülün elektri-

ğiyle titreşir gibi görünüyor. Karşılaştıklarında başlarıyla selam vermekle yetinmiyorlar; birbirlerini neşeyle selamlayarak, birinin J. P. Morgan'la yazının nasıl geçtiği ya da diğerinin Himalayalar'daki gezisinin nasıl geçtiği hakkında sorular soruyorlar.

Şatafatlı bir şekilde dekore edilmiş öğrenci merkezi olan Spangler Merkezi'nin sosyal serasında da aynı şekilde davranıyorlar. Sprangler'ın tavandan yere uzanan deniz köpüğü renginde ipek perdeleri, pahalı deri koltukları, kampüs haberlerini sunan yüksek çözünürlükte devasa bir Samsung televizyonu ve ışıltılı avizelerle süslü yüksek tavanları var. Masalar ve koltuklar çoğunlukla odanın kenarlarında toplanarak bütün gözlerin üzerlerinde olduğundan bihaber görünen öğrencilerin hareketli bir biçimde dolaştıkları iyi ışıklandırılmış merkezî bir alan oluşturuyor. Öğrencilerin aldırmaz hallerine hayran kalıyorum.

Öğrenciler, etraflarındaki bu görüntüden daha bile iyi görünüyorlar, böyle bir şey mümkünse tabii. Hiç kimsenin iki kilogramdan daha fazlası, kötü bir cildi ya da garip aksesuarı yok. Kadınlar "Amigo Kız Lideri" ile "Başarılı Olması En Muhtemel"in arasında bir yerde duruyor. Vücutlarına tam oturan kot pantolonlar, şeffaf bluzlar ve Spangler'ın cilalı ahşap zemininde hoş bir ses çıkaran önü açık yüksek topuklu ayakkabılar giyiyorlar. Bazıları birer mankenmiş gibi gösteriş yapıyor ancak soğuk ve ruhsuz olmak yerine sosyaller ve ışık saçıyorlar. Erkekler endamlı ve atletikler; amir olmayı bekleyen ama bunu arkadaşça, Eagle Scoutvari[7] bir biçimde yapan kişilere benziyorlar. Herhangi birine yol sorsam gülümseyerek beni gitmek istediğim yere götüreceği hissine kapılıyorum.

Seyahat planlamakla meşgul birkaç öğrencinin yanına oturuyorum; HBS öğrencileri sürekli parti düzenler ya da he-

7 Eagle Scout, Amerika'daki erkek izciler programının en yüksek rütbesidir. Bu rütbeye erişen bir izciden diğer izcilere örnek olması ve hayatta da liderlik pozisyonlarına gelmesi beklenir. Orduda, yükseköğrenimde, akademide, iş dünyasında ve siyasette bu rütbeden pek çok insan vardır. (ç. n.)

nüz yeni döndükleri olağanüstü bir yolculuğu anlatırlar. Beni kampüse getirenin ne olduğunu sorduklarında içe dönüklük ve dışa dönüklük hakkında bir kitapla ilgili görüşmeler yaptığımı söylüyorum. Kendisi de bir HBS mezunu olan bir arkadaşımın bir zamanlar buraya "Dışa Dönüklüğün Ruhani Başkenti" adını verdiğini onlara söylemiyorum. Ama görünen o ki söylemem de *gerekmiyor.*

"Umarım burada içe dönük birini bulabilirsin," diyor içlerinden biri.

"Bu okul dışa dönüklüğe dayanır," diye ekliyor bir diğeri. "Notlarınız ve sosyal statünüz buna dayanır. Burada norm budur. Herkes düşündüğünü açıkça söyler, başkalarıyla bir arada olmayı sever ve dışarıda vakit geçirir."

"Daha sessiz tarafta kimse yok mu?" diye soruyorum.

Merak dolu gözlerle bana bakıyorlar.

İlk öğrenci ilgisiz bir tavırla, "Bilmiyorum," diyor.

Neresinden bakarsanız bakın, Harvard İşletme Okulu, sıradan bir yer değil. 1908'de, yani tam da Dale Carnegie'nin seyyar bir satış elemanı olarak yola koyulduğu yılda ve topluluk önünde konuşma üzerine ilk dersini vermeden üç yıl önce kurulan okul kendini "dünyada bir fark yaratan liderleri eğiten" bir yer olarak görüyor. Başkan George W. Bush buradan mezun, tıpkı Dünya Bankası başkanları, ABD hazine bakanları, New York belediye başkanları, General Electric, Goldman Sachs, Procter & Gamble CEO'ları ve Enron skandalının kötü adamı Jeffrey Skilling gibi. 2004 ve 2006 yılları arasında, Fortune 500 şirketlerinin üst düzey yöneticilerinin %20'si HBS mezunuydu.

HBS mezunlarının hayatınızı fark etmediğiniz şekillerde etkilemiş olması muhtemeldir. Kimin savaşa gideceğine ve ne zaman gidileceğine karar vermiş, Detroit otomobil sektörünün kaderini çizmiş ve Wall Street, Main Street ve Pensilvanya Bulvarı'nı sallayan hemen her krizde önemli bir rol oynamışlardır. Amerikan iş dünyasının bir parçasıysanız, Harvard İşletme

Okulu mezunlarının, çalışma alanınızda ne kadar mahremiyete ihtiyacınız olduğuna, yılda kaç takım kurma oturumuna katılmanız gerektiğine ve yaratıcılığa en iyi beyin fırtınasıyla mı yoksa yalnızken mi ulaşıldığına müdahale ederek gündelik yaşamınızı şekillendirmiş olma ihtimali de yüksektir. Etkilerinin kapsamı göz önünde tutulduğunda, buraya kimin kayıt olduğuna –ve mezun olduklarında neye kıymet verdiklerine– bakmaya değer.

HBS'te içe dönük birini bulmada bana şans dileyen öğrenci şüphe yok ki bulunacak kimsenin olmadığına inanıyor. Belli ki birinci sınıflardan Don Chen'i tanımıyor. Don'u ilk olarak Spangler'da, gezi planlayanlardan birkaç koltuk ileride otururken gördüm. Uzun boyu, nazik tavırları, belirgin elmacık kemikleri, alımlı gülümsemesi ve sörfçü modeli, dalgalı modern saçlarıyla tipik bir HBS öğrencisi gibi duruyor. Ama Don'la birazcık konuşursanız, sesinin okul arkadaşlarından biraz daha yumuşak, başının biraz daha eğik, gülümsemesinin biraz daha çekingen olduğunu fark edersiniz. Don, neşeyle söylediği üzere, "sert bir içe dönük" kendisi; sert çünkü HBS'te vakit geçirdikçe ıslah olması gerektiğine daha fazla ikna oluyor.

Don kendine zaman ayırmaktan hoşlanıyor ama HBS'te bu pek de mümkün değil. Güne erken bir saatte "Öğrenme Takımı"yla buluşup bir buçuk saat geçirerek başlıyor; katılımın mecburi olduğu önceden belirlenmiş bir çalışma grubu bu (HBS'teki öğrenciler banyoya bile neredeyse takımlar halinde gidiyor). Sabahının geri kalanını derste, doksan öğrencinin stadyum tarzı koltuklarda beraberce oturduğu, ahşap panelli, U şeklindeki amfide geçiriyor. Profesör derse genellikle bir öğrenciye, gerçek yaşamdan bir iş dünyası senaryosuna dayanan –mesela şirketinin maaş yapısını değiştirmeyi düşünen bir CEO– günün örnek vaka çalışmasını anlatması talimatını vererek başlıyor. Örnek vakanın kalbindeki figürden, bu örnekte CEO'dan "başoyuncu" olarak bahsediliyor.

Başkahramanın yerinde siz olsaydınız, diye soruyor profesör –ve bununla da yakında olacakları ima ediliyor– *ne yapardınız?*

HBS'te eğitimin özü, liderlerin eksik enformasyona rağmen özgüvenle davranmaları gereğine dayanıyor: Tüm olgular elinizde yoksa –ki çoğu zaman yoktur– harekete geçmek için olabildiğince veri toplayana kadar beklemeli misiniz? Yoksa tereddüt ederek başkalarının güvenini ve kendi devinirliğinizi kaybetme riskine mi girersiniz? Bu sorunun kesin bir cevabı yoktur. Zayıf enformasyona dayanarak kesin konuşursanız çalışanlarınızı felakete sürükleyebilirsiniz. Ancak belirsizliğe kapılırsanız maneviyatınız zarar görür, fon sağlayıcılar yatırım yapmaz ve kuruluşunuz çökebilir.

HBS eğitim metodu üstü kapalı olarak işin kesinlik tarafına bağlanır. CEO, önündeki en iyi yolun hangisi olduğunu bilmeyebilir ama yine de harekete geçmesi gerekir. HBS öğrencilerininse fikir yürütmeleri beklenir. İdeal durumda, sorunun yöneltildiği öğrenci Öğrenme Takımı'yla örnek vaka incelemesini zaten tartışmıştır ve kahramanın en iyi hamlesinin ne olacağı hakkında uzun uzadıya konuşmaya hazırdır. Lafını bitirdiğinde profesör diğer öğrencileri görüşlerini paylaşmaları için teşvik eder. Öğrencilerin notlarının yarısı ve sosyal statüleri kendilerini bu arbedeye atıp atmamalarına bağlıdır. Eğer bir öğrenci sık sık ve güçlü bir şekilde konuşursa o zaman o bir aktördür; konuşmazsa kenarda kalır.

Öğrencilerin çoğu bu sisteme kolayca ayak uydurur. Ama Don öyle değil. Tartışmaya katılmada sorun yaşar, bazı derslerde neredeyse hiç konuşmaz. Ancak ekleyecek önemli bir şeyi olduğuna inandığında veya birisiyle gerçekten fikir ayrılığına düştüğünde katkı sunmayı tercih eder. Bu, kulağa oldukça makul gelse de Don, kendi payına düşen yayın süresini doldurabilmek için konuşurken daha rahat olması gerektiğini hisseder.

Don'un HBS'teki kendisi gibi dikkatli, düşünceli tipler olan arkadaşları, sınıfta konuşmak hakkında konuşmaya çokça zaman harcarlar. Derse ne kadar katılmak çok fazladır? Ne kadarı çok azdır? Bir sınıf arkadaşıyla herkesin gözü önünde fikir ayrılığına düşmek ne zaman sağlıklı bir tartışmaya önayak olur, ne zaman rekabetçi ve yargılayıcı görünür? Don'un arkadaşlarından biri, profesör o günün örnek vaka incelemesine dair bir deneyimi olanların kendisine önceden e-posta yollamasını istediği için endişeli. Profesörün bu duyurusunun, geçen hafta derste kendisinin de yaptığı türden aptalca yorumları engelleme çabasından kaynaklandığına emin. Bir diğeri sesinin yeteri kadar yüksek olmamasına üzülüyor. "Sesim doğal olarak yumuşak," diyor, "sesim başkalarına normal gibi gelirken ben bağırıyormuşum gibi hissediyorum. Bunun üzerinde çalışmam lazım."

Okul sessiz öğrencileri birer konuşmacıya dönüştürmek için de gayret sarf ediyor. Profesörlerin, ketum öğrencileri konuşturabilmek için birbirlerini tekniklerle teşvik ettikleri kendi "Öğrenme Takımları" var. Öğrenciler düşüncelerini derste rahatça söyleyemediklerinde bu sadece onların değil, profesörün de bir kusuru olarak görülür. Profesör Michel Anteby bana, "Birisi sömestir sonuna dek konuşmadığı takdirde bu bir sorundur," demişti. "Bu iyi bir iş çıkaramadığım anlamına gelir."

Okul, sınıfta nasıl iyi bir katılımcı olunacağı üzerine canlı oturumlara ev sahipliği yapıyor ve konu hakkında bir internet sitesi de var. Don'un arkadaşları hatırladıkları ipuçlarından ciddiyetle söz ediyorlar.

"İnançla konuş. Bir şeye sadece yüzde elli inanıyorsan bile, yüzde yüz inanıyormuş gibi söyle."

"Eğer derse tek başına hazırlanıyorsan yanlış yapıyorsun demektir. HBS'te hiçbir şey tek başına yapılmaz."

"Mükemmel cevabı düşünme. Sesini hiç çıkarmamaktansa ortaya çıkıp bir şeyler söylemek daha iyi."

Okul gazetesi *The Harbus* da, "Nasıl İyi Düşünmeli ve Konuşmalı?", "Sahne Tavrınızı Geliştirmek" ve "Küstah mı Yoksa Sadece Özgüvenli mi?" gibi başlıkları olan makalelerle tavsiyelerde bulunuyor.

Bu zorunluluklar sınıfın ötesine de uzanıyor. Dersten sonra çoğu insan öğle yemeğini, bir mezunun "liseden daha çok liseye benziyor" diye tarif ettiği Spangler'ın yemek salonunda yer. Ve Don her gün kendiyle savaşır. Dairesine geri dönüp can attığı gibi sessiz bir öğle yemeğiyle kendine mi gelsin yoksa sınıf arkadaşlarına mı katılsın? Kendini Spangler'a gitmeye zorlasa bile sosyal baskı orada da bitecek gibi değildir. Gün geçmek bilmezken karşısına bunun gibi daha pek çok ikilem çıkacaktır. Akşamüstü bir iki kadeh içki içmeye gitsin mi? Gece geç saatlere kadar devam edecek gürültüsü bol bir eğlenceye katılsın mı? "Öğrenciler haftada pek çok gece büyük gruplar halinde dışarı çıkar," diye anlatıyor Don. "Katılım mecburi olmasa da grup aktivitelerinde başarılı olamayanlar için öyleymiş gibi görünür."

Don'un arkadaşlarından biri, "Burada sosyalleşmek ekstrem bir spor," diyor. "İnsanlar *sürekli* dışarı çıkar. Eğer bir gece çıkmazsan ertesi gün gelip sana, 'Neredeydin?' diye sorarlar. Gece sanki bu benim işimmiş gibi dışarı çıkıyorum." Don, sosyal etkinlikleri –*happy hour*lar, akşam yemekleri, içkili partiler– düzenleyen insanların, sosyal hiyerarşinin en tepesinde olduklarının farkında. "Profesörlerimiz sınıf arkadaşlarımızın düğünlerimize gelecek kişiler olduğunu söylüyor," diye anlatıyor Don. "HBS'ten geniş bir sosyal ağ kurmadan ayrılırsanız bu, HBS deneyiminde başarısız olduğunuz anlamına gelir."

Don gece yatağa girdiğinde kendini bitkin hisseder. Ve bazen, girişken olmak için tam olarak neden bu kadar çabalaması gerektiğini merak eder. Don, Çin asıllı bir Amerikalı ve kısa bir süre önce yazın Çin'de çalışmış. Toplumsal normların ne kadar farklı olduğuna ve kendisini ne kadar rahat hissettiğine şaşırmış. Çin'de dinlemeye, uzun uzadıya konuşmaktansa soru-

lar sormaya, başkalarının ihtiyaçlarına öncelik vermeye vurgu yapılır. Birleşik Devletler'de sohbet, kişinin başından geçenleri ne kadar iyi öyküleştirebildiğiyle ilgiliyken Çinli biri, incir çekirdeğini doldurmayan bilgiyle karşısındakinin çok fazla zamanını almaktan tedirgin olabilir.

"Bu yaz kendi kendime, 'Artık neden onlarla aynı milletten olduğumu biliyorum,' dedim," diye anlatıyor.

Ama orası Çin, burası Massachusetts, Cambridge. Ve HBS öğrencileri "gerçek dünya"ya çok iyi hazırlarmış gibi görünüyor. Ne de olsa Don Chen, Stanford İşletme Okulu'nun yaptığı bir araştırmaya göre, akıcı konuşmanın ve sosyalliğin başarının en önemli iki unsuru olduğu bir iş dünyasında çalışacak. GE'deki orta düzey bir yöneticinin bana bir defasında söylediği üzere burası, "PowerPoint'in ve 'anlatacak bir şeylerin' olmadığı takdirde insanların seninle görüşmeyi istemedikleri" bir dünya. "Sadece bir meslektaşına bir tavsiyede bulunuyor olsan da neler düşündüğünü söylemekle yetinemezsin. Artıları ve eksileriyle 'paket servis' şeklinde bir sunum yapman gerekir."

Kendi işlerinde veya evden çalışmadıkları takdirde pek çok yetişkin, koridorlarında iş arkadaşlarını sıcak ve özgüvenli bir şekilde selamlayarak yürümeye dikkat etmeleri gereken ofislerde çalışıyor. Çalışan Profesyoneller İçin Wharton Programı'ndan 2006 yılında yayımlanmış bir makalede, "İş dünyası Atlanta bölgesinden bir kurumsal eğitmenin tarif ettiğine benzer ofis çevreleriyle doludur," deniyor. "Burada herkes dışa dönük biri olmanın önemli ve içe dönük biri olmanın külfetli bir şey olduğunu bilir. Dolayısıyla insanlar, rahat etseler de etmeseler de dışa dönük biri gibi görünmek için çaba sarf ederler. Bu, CEO'nun içtiği malt viskinin aynısından içtiğinden ve doğru kulüpte spor yaptığından emin olmaya benzer."

Çok sayıda sanatçıyı, tasarımcıyı ve yaratıcı insanı bünyesinde barındıran işletmeler bile sıklıkla dışa dönüklüğü tercih ediyor.

Büyük bir medya şirketinin insan kaynakları müdürü, "Yaratıcı insanları kendimize çekmek istiyoruz," dedi bana. "Yaratıcı"dan kastını sorduğumda hiç tereddüt etmeden, "Burada çalışmak için girişken, eğlenceli ve ortama renk katan biri olmanız gerekir," diye cevap verdi.

İş dünyasını hedef alan çağdaş reklamlar, Williams Luxury Shaving Cream'in reklamlarına kök söktürürdü. CNBC'de yayınlanan televizyon reklamlarından biri, iyi bir işi elinden kaçıran ofis çalışanına yer veriyordu.

> PATRON, TED VE ALICE'E: Ted, satış konferansına Alice'i gönderiyorum çünkü senden çok daha hızlı düşünüp reaksiyon veriyor.
> TED: (nutku tutulmuş bir halde)...
> PATRON: O halde Alice, seni perşembe günü göndereceğiz...
> TED: Hayır, bunu kabul etmiyorum!

Diğer reklamlar da ürünleri, dışa dönüklüğü artıracak şeyler olarak pazarlıyor. 2000'de Amtrak, gezginleri "ÇEKİNGENLİKLERİNİ TERK ETME"ye teşvik etmişti. Nike, kısmen "Just Do It" (Sadece Yap) kampanyasının gücüyle önde gelen bir marka haline geldi. 1999 ve 2000'de psikotropik ilaç Paxil'in bir dizi reklamı, kişilik dönüşümüne dair Külkedisi hikâyeleri anlatarak "sosyal anksiyete bozukluğu" adıyla bilinen aşırı utangaçlığı tedavi etmeyi vadetti. Paxil, reklamlarından birinde bir iş anlaşmasının sonrasında el sıkışan iyi giyimli bir yöneticiyi gösteriyordu. Altta, "Başarının tadını alabiliyorum" yazıyordu. Bir diğer reklam, ilacın yokluğunda olacaklara işaret ediyordu: Alnını yumruk yaptığı eline üzgün bir şekilde dayamış, ofisinde yalnız başına duran bir iş adamı. Altında, "Daha sık kullanmalıydım" yazıyordu.

Ancak Harvard İşletme Okulu'nda bile, çabuk ve kendinden emin cevapları, sessiz ve yavaş karar alma sürecine yeğ tutan liderlik tarzıyla ilgili yanlış bir şeyler olduğuna dair işaretler var.

Her sonbaharda okula yeni gelenler, Arktik Bölgede Hayatta Kalma adındaki oyuna katılıyor. Öğrencilere, "Günlerden 5 Ekim, saat de yaklaşık 14.30," deniyor, "ve bir deniz uçağıyla, Quebec-Newfoundland sınırındaki yarı arktik bölgede bulunan Laura Gölü'nün doğu kıyısına zorunlu iniş yaptınız." Öğrenciler küçük gruplara bölünüyor ve uçaktan on beş eşyayı kurtardıklarını hayal etmeleri isteniyor: pusula, uyku tulumu, balta vb. Daha sonra bunları, grubun hayatta kalmasının önemine göre sıraya dizmeleri gerekiyor. Öğrenciler eşyaları önce kişisel olarak sıralıyor, daha sonra da bunu bir ekip olarak yapıyorlar. Ardından bu sıralamalara, ne kadar iyi bir iş çıkardıklarını görmek için bir uzmanınkiyle kıyaslayarak not veriyorlar. Son olarak da kendilerini değerlendirmek için ekiplerin tartışmasının video kaydını izliyorlar.

Bu alıştırmanın amacı grup sinerjisini öğretmek. Başarılı bir sinerji, bireysel üyelerden ziyade grubun daha yüksek bir sıralamasının olması anlamına geliyor. Üyelerden birinin ekipten daha yüksek bir sıralaması olduğunda grup başarısız addediliyor. Ve başarısızlık tam da öğrenciler iddialı olmaya çok fazla değer verdiklerinde başa gelen bir şey.

Don'un okul arkadaşlarından biri, kuzey ormanlarında deneyimli biriyle aynı grupta olduğu için şanslıydı. Kurtarılmış bu on beş eşyayı sıralamakla ilgili iyi fikirleri vardı. Ama grubu onu dinlemedi çünkü görüşlerini çok sessiz bir şekilde ifade etmişti.

Okul arkadaşı, "Eylem planımız sesi en çok çıkanın önerdiklerine dayanıyordu," diye hatırlıyor. "Sesi daha az çıkanlar bir fikir öne sürdüğünde göz ardı ediliyordu. Reddedilen fikirler bizi hayatta tutabilirdi ama sesi daha çok çıkanların fikirlerini

öne sürerkenki inançları nedeniyle göz ardı edildiler. Sonrasında video kaydını izlettiklerinde çok utanç vericiydi."

Arktik Bölgede Hayatta Kalma kulağa, fil dişi kulede oynanan zararsız bir oyun gibi gelebilir ama katıldığınız toplantıları şöyle bir düşünürseniz muhtemelen en dinamik ya da lafazan kişinin görüşünün galip geldiği bir anı –pek çok sefer– hatırlayabilirsiniz. Belki de bu, kaybedecek fazla bir şeyin olmadığı bir durumdu; mesela okul aile birliğinin toplantı gününe karar verilmesi. Ama belki de önemliydi: Enron üst yönetiminin şaibeli hesap uygulamasını kamuya açıklayıp açıklamamak üzerine acil durum toplantısı (Enron hakkında daha fazlası için 7. Bölüm'e bakın). Ya da yalnız bir anneyi hapse gönderip göndermemeyi müzakere eden bir jüri.

Arktik Bölgede Hayatta Kalma oyununu liderlik tarzları uzmanı olan HBS profesörü Quinn Mills'le konuştum. Mills, buluştuğumuz gün ince çizgili bir takım elbise giymiş ve sarı puantiyeli bir kravat takmış, nazik biri. Gür bir sesi var ve bunu ustalıkla kullanıyor. "HBS yöntemi liderlerin sesini çıkarmaktan çekinmeyen kişiler olduğunu farz ediyor," dedi lafı hiç dolandırmadan, "ve ben de böyle düşünüyorum."

Ancak Mills sıkça rastlanan "Kazanan laneti" fenomeninin de altını çizdi. Bu, iki şirketin başka bir şirketi satın almak için rekabet içinde mütemadiyen fiyat yükseltmesinden dolayı bunun ekonomik bir faaliyetten çok bir ego savaşı haline gelmesi durumu. Kazanan teklif sahipleri, rakiplerinin ödülü almasına izin verirlerse lanetlenecektir, bu yüzden de hedeflenen şirketi fahiş bir fiyattan satın alırlar. "Bu türden şeylerde üstün gelenler iddialı kişiler olma eğilimindedir," diyor Mills. "Bunu her zaman görürsünüz. İnsanlar, 'Bu nasıl oldu, nasıl bu kadar çok para ödedik?' diye sorarlar. Genellikle durumun akıllarını başlarından aldığı söylenir ama bu doğru değildir. Akıllarını başlarından alan şey iddialı ve borusu öten insanlardır. Öğrencilerimizle

ilgili tehlike, istediklerini elde etmede çok iyi olmaları. Ama bu, *doğru* yoldan gittikleri anlamına gelmez."

Sessiz ve gürültücü insanların kabaca aynı sayıda iyi (ve kötü) fikirleri olduğunu varsayarsak, gürültücü ve zorlu kişilerin her zaman üstün gelip gelmediği konusuda endişe duymalıyız. Bu, pek çok iyi fikir bastırılırken berbat fikirlerin galebe çalacağı anlamına gelir. Grup dinamikleri üzerine çalışmalar da yaşananın tam da bu olduğunu gösteriyor. Konuşkan kişilerin sessizlerden daha zeki olduğunu düşünürüz, üstelik not ortalamaları, ABD'de üniversitelere giriş sınavı SAT ve zekâ testlerinin puanları bu algının doğru olmadığını gün yüzüne çıkarmasına rağmen. İki kişinin telefonda tanıştığı bir deneyde, daha fazla konuşanların daha zeki, daha iyi görünümlü ve daha sempatik olduğunun düşünüldüğü tespit edilmiştir. Konuşkan kişileri lider olarak da görürüz. Bir insan ne kadar çok konuşursa diğerlerinin dikkati ona o kadar çok yönelir, bu da toplantı devam ettiği müddetçe bu kişinin gittikçe güçleneceği anlamına gelir. Bu, hızlı konuşmaya da yardım eder; hızlı konuşanları, yavaş konuşanlardan daha yetkin ve çekici buluruz.

Daha fazla konuşmanın daha fazla bilgiyle bir ilişkisi olsaydı bütün bunlar sorun olmazdı ancak araştırmalar bu türden bir bağlantının var olmadığını gösteriyor. Bir çalışmada, üniversite öğrencilerinden matematik problemlerini hep beraber çözmeleri ve sonra da birbirlerinin zekâsını ve muhakemesini değerlendirmeleri istenmişti. İlk başta en sık konuşan öğrencilere, önerileri (ve SAT matematik puanları) daha az konuşkan öğrencilerden daha iyi olmamasına rağmen sürekli en yüksek puanlar veriliyordu. Yeni kurulan bir şirket için strateji geliştirilmesine dair başka bir alıştırmada, aynı öğrencilere, yaratıcılıkları ve analitik güçleri için benzer bir şekilde yüksek puanlar verildi.

UC Berkeley'den örgütsel davranış profesörü Philip Tetlock'un meşhur bir araştırması televizyon uzmanlarının –yani sınırlı enformasyona dayanarak özgüvenle söylev vererek geçinen in-

sanların– siyasi ve iktisadi trendler hakkında şans eseri yapacakları bir tahminden daha kötü tahminlerde bulunduklarını tespit etmişti. Ve en kötü kâhinler, en ünlü ve özgüvenlileri olma eğilimindedir, yani bir HBS sınıfında doğal lider olarak görülecek türden olanlar.

ABD ordusunun benzer bir olgu için kullandığı bir ad vardır: "Abilene'e Giden Otobüs". Harp Akademisi'nde davranış bilimleri profesörü olan emekli Albay Stephen J. Gerras, 2008 yılında *Yale Alumni Magazine*'de, "Her subay bunun anlamını bilir," demişti. "Bu, sıcak bir yaz günü Teksas'ta bir verandada oturan ve içlerinden birinin, 'Ben sıkıldım, hadi Abilene'e gidelim,' dediği bir aileyle ilgili. Abilene'e vardıklarında içlerinden biri, 'Biliyor musun, aslında ben pek de gelmek istememiştim,' der. Diğeri, 'Ben de istemiyordum, sen istiyorsun sanmıştım,' der ve bu böyle devam eder. Bir ordu birliğinde biri, 'Bana burada hepimiz Abilene'e giden otobüse biniyormuşuz gibi geliyor,' derse bu, tehlike işaretidir. Bununla bir sohbeti sona erdirebilirsiniz. Bu, kültürümüzün oldukça güçlü bir ögesidir."

"Abilene'e Giden Otobüs" anekdotu, eylemi başlatanların peşinden gitme eğilimimizi açığa çıkarır. Benzer bir şekilde, dinamik konuşmacılara yetki vermeye de yatkınızdır. Başarılı bir risk sermayedarı bana, meslektaşlarının iyi sunum becerileri ve gerçek liderlik kabiliyeti arasındaki farkı görememeleri karşısında nasıl hayal kırıklığına uğradığını anlatmıştı. "Bu insanların, iyi konuşmacı oldukları için otorite olduklarından ama iyi fikirleri olmadığından endişeleniyorum," demişti. "Boş ve anlamsız konuşmayı yetenekle karıştırmak çok kolaydır. Bazısı iyi sunum yapan, geçinmesi kolay biri gibi görünür ve bu özellikler ödüllendirilir. Ama neden ki? Bunlar değerli özellikler fakat sunum yapmaya çok fazla önem atfederken, içeriğe ve eleştirel düşünmeye yeteri kadar değer vermiyoruz."

Iconoclast isimli kitabında nöroiktisatçı Gregory Berns, şirketler iyi fikirleri hiçbir geleceği olmayan önerilerden ayık-

lamak için sunum becerilerine bel bağladığında olanları inceler. Tarzdan ziyade içeriğe odaklanmanın bir yolu olarak, çalışanlarından internet üzerinden bir "fikir pazarı" aracılığıyla fikirlerini paylaşmalarını isteyen Rite-Solutions adında bir yazılım şirketinden bahseder. Rite-Solutions'ın başkanı Joe Marino ve şirketin CEO'su Jim Lavoie, bu sistemi başka yerde deneyimledikleri sorunlara bir tepki olarak geliştirmiş. "Eski şirketimde," der Lavoie, Berns'e, "harika bir fikri olana, 'Tamam, cinayet kuruluna –yeni fikirlerin incelenmesinden sorumlu bir grup insan– hitap etmen için bir randevu ayarlayacağız,' derdik." Marino sonrasında ne olduğunu şöyle anlatıyor:

> Teknik adamlardan biri iyi bir fikirle çıkagelir. Elbette o kişiye bilmediği sorular yöneltilir. "Pazar ne kadar büyük? Pazarlama yaklaşımın nedir? İş planın nedir? Ürün ne kadara mal olacak?" gibi. Bu, utanç verici. Çoğu insan bu tür soruları cevaplayamaz. Bu kurulların üstesinden gelenler en iyi fikirleri olan kişiler değillerdi. *En iyi sunum yapanlardı.*

Harvard İşletme Okulu'nun sesi fazla çıkan liderlik modelinin aksine, etkin CEO koltuklarını aralarında Charles Schwab, Bill Gates, Sara Lee'nin CEO'su Brenda Barnes ve Deloitte Touche Tohmatsu'nun eski CEO'su James Copeland gibi içe dönük kişilerin doldurduğu görülür. Yönetim gurusu Peter Drucker, "Yarım yüzyıl boyunca karşılaştığım ve beraber çalıştığım en etkin liderlerden bazıları kendilerini ofislerine kapatırken diğerleri ultra girişkendi," diye yazmıştır. "Bazıları hızlı ve düşünmeden hareket eden tiplerken diğerleri durumu inceler ve bir karara varmaları uzun zaman alırdı... Karşılaştığım etkin liderlerin tek ortak özelliği, sahip *olmadıkları* bir şeydi: 'karizma'ları ya çok azdı ya da hiç yoktu ve ne bu terime ne de işaret ettiği şeye gereksinimleri vardı." Brigham Young Üniversitesi yönetim profesörü Bradley Agle, Drucker'ın iddiasını destekler bir şekilde,

başlıca 128 şirketin CEO'sunu incelemiş ve üst düzey yöneticiler tarafından karizmatik bulunanların daha fazla maaşları olsa da daha iyi performansları olmadığını tespit etmişti.

Liderlerin ne kadar dışa dönük olması gerektiği meselesini gözümüzde fazla büyütüyoruz. Profesör Mills bana, "Şirket liderliğinin büyük kısmı küçük toplantılarda, yazılı ve görüntülü iletişim aracılığıyla yapılır," demişti. "Büyük grupların önünde yapılmaz. Bunun birazını yapabiliyor olmanız gerekir; bir şirketin lideri olup, analistlerle dolu bir odaya girip korkudan bembeyaz kesilerek çıkıp gidemezsiniz. Ama bunun hepsini de yapmanız gerekmez. Oldukça içe kapanık olan ve topluluk önündeki işleri yapmak için kendilerini gerçekten de zorlaması gereken pek çok şirket lideri tanıdım."

Mills, IBM'in efsanevi başkanı Lou Gerstner'dan, "Burada okudu," diye bahseder. "Kendisini nasıl tarif eder bilmiyorum. Büyük konuşmalar yapması gerekir, yapar da ve sakin görünür. Ama küçük gruplarda kendini daha rahat hissettiği izlenimine kapılıyorum. Aslında bu insanların birçoğu için bu böyle. Hepsi için değil. Ama büyük çoğunluğu için böyle."

Doğrusunu söylemek gerekirse yönetim teorisyeni Jim Collins'in ünlü bir çalışmasına göre, 20. yüzyılın sonlarında en iyi performansı çıkaran pek çok şirket, "5. Seviye Liderler" adını verdiği kişiler tarafından yönetiliyordu. Bu istisnai CEO'lar ışıkları ya da karizmalarıyla değil, güçlü profesyonel bir iradeye eşlik eden aşırı bir tevazuyla tanınıyorlardı. Önemli kitabı *İyi'den Mükemmel Şirkete*'de Collins, Kimberly-Clark'ın başkanı olarak geçirdiği yirmi yılda burayı kâğıt sektöründe dünya lideri haline getiren ve pazar ortalamasının dört katından fazla hisse senedi getirisi sağlayan Darwin Smith'in hikâyesini anlatır.

Smith, J.C. Penney takımları giyen, siyah çerçeveli gözlük takan ve tatillerini Wisconsin'deki çiftliğinde ufak tefek işlerle meşgul olarak geçiren utangaç ve uysal tavırlı bir adamdı. Bir *Wall Street Journal* muhabirinin kendisinden yönetim tarzını tarif etmesini istediğinde Smith rahatsız edici uzunlukta bir süre

bakakaldıktan sonra tek bir kelimeyle cevap verdi: "Eksantrik." Ancak yumuşak tavrı büyük azmini gizliyordu. CEO olarak göreve geldikten kısa bir süre sonra Smith, şirketin ana faaliyeti olan kuşe kâğıt üreten imalathaneleri satmaya ve bunun yerine daha iyi bir ekonomik getirisi ve daha parlak bir geleceği olduğuna inandığı tüketici ürünlerine yatırım yapmaya karar verdi. Herkes bunun büyük bir hata olduğunu söylüyordu ve Wall Street, Kimberly-Clark'ın hisse fiyatlarını düşürmüştü. Gelgelelim bu kalabalığa aldırmayan Smith, doğru olduğunu düşündüğü şeyi yaptı. Sonuç olarak şirket güçlenerek kısa sürede rakiplerinin önüne geçti. Daha sonra bu stratejisi kendisine sorulduğunda Smith, kendini geliştirmeyi bırakmadığı cevabını verdi.

Collins sessiz liderlikle ilgili önemli bir noktaya temas etmek gibi bir işe kalkışmamıştı. Araştırmasına başladığı zaman öğrenmek istediği tek şey, hangi özelliklerin bir şirkete rakiplerinden daha üstün olma olanağını verdiğiydi. Derinlemesine araştırma yapmak için ön plana çıkan on bir şirket seçti. İlk başta liderlik sorusunu tamamen görmezden geldi çünkü kolaya kaçan cevaplardan sakınmak istiyordu. Ancak en yüksek performansı gösteren şirketlerin ne gibi ortak noktaları olduğunu incelediğinde CEO'larının mizacıyla karşı karşıya kaldı. *Bunların her biri Darwin Smith gibi gösterişsiz bir adam tarafından yönetiliyordu.* Bu liderlerle çalışanlar onları şu sözlerle tarif ediyordu: sessiz, mütevazı, alçak gönüllü, içine kapanık, utangaç, kibar, mülayim, kendini geri planda tutan, ölçülü.

Collins buradan çıkarılacak dersin açık ve net olduğunu söyler. Şirketleri dönüştürmek için dev kişiliklere ihtiyacımız yok. Kendi egolarını değil, yönettikleri kurumları inşa eden liderlere ihtiyacımız var.

O halde içe dönük liderlerin dışa dönüklerden daha farklı –ve bazen de daha iyi– yaptıkları şey nedir?

Bu soruya bir yanıt, Fortune 500 yöneticileri ve askerî liderlerle –Google'dan Birleşik Devletler Ordusu ve Donanması'na

kadar– görüşmeye bir hayli zaman harcamış olan Wharton yönetim profesörü Adam Grant'in yaptığı çalışmadan gelir. İlk konuştuğumuzda Grant, dışa dönüklük ile liderlik arasında bir bağıntı olduğunu söyleyen mevcut araştırmaların bütün hikâyeyi anlatmadığına ikna olduğu Michigan Üniversitesi'ndeki Ross İşletme Okulu'nda ders veriyordu.

Grant bana ABD Hava Kuvvetleri'ndeki, tanıştığı en klasik içe dönüklerden ve en iyi liderlerden biri olan bir filo komutanından –generalin bir kıdem altında, binlerce kişiden sorumlu, yüksek güvenlikli bir füze üssünü korumakla görevli kişi– bahsetti. Bu adam çok fazla kişiyle etkileşime girdiği takdirde odağı kaybediyordu, bu nedenle düşünmek ve kendine gelmek için zaman yaratıyordu. Tonlamasında veya yüzündeki ifadede pek değişim olmaksızın sessizce konuşuyordu. Fikrini ileri sürmekten ya da bir sohbeti domine etmektense dinlemek ve bilgi toplamakla daha fazla ilgileniyordu.

Aynı zamanda büyük saygı görüyordu; konuştuğu zaman herkes dinliyordu. Bu o kadar da dikkat çekici bir şey değildir çünkü askerî hiyerarşinin tepesindeyseniz insanlar sizi dinlemekle yükümlüdür. Ama Grant, bu komutan örneğinde, insanların sadece onun resmî otoritesine değil, liderlik tarzına da saygı gösterdiğini söyler: çalışanlarının inisiyatif alma çabalarını desteklemesine. Emrinde çalışanlara kilit kararlar hakkında bilgi veriyor, makul görünen fikirleri uyguluyor ve bu sırada da nihai otoritenin kendisinde olduğuna açıklık getiriyordu. Takdir edilmeyi, hatta bir işin sorumlusu olmayı önemsemiyordu, sadece o işi en iyi şekilde yapabilecek kişilere görev veriyordu. Bu, en ilginç, en anlamlı ve en önemli görevlerin bazılarını –diğer liderlerin kendilerine saklayacakları türden işleri– başkalarına devrettiği anlamına geliyordu.

Araştırma, filo komutanı gibi insanların yeteneklerini neden yansıtmamıştı? Grant, sorunun ne olduğunu bildiğini düşünüyordu. İlk olarak, kişilik ve liderlik üzerine yapılan çalışmalara

yakından baktığında dışa dönüklük ve liderlik arasında mütevazı bir bağıntı olduğunu gördü. İkincisi, bu araştırmalar genellikle gerçek sonuçlardan ziyade insanların liderlik algılarına dayanıyordu. Ve kişisel görüşler çoğu zaman kültürel önyargıların yansımasıdır.

Ancak Grant'in merakını cezbeden şey, mevcut araştırmaların bir liderin karşı karşıya kalabileceği çeşitli durumları göz önünde bulundurmayışıydı. Belli kuruluşların veya bağlamların içe dönük liderlik tarzına, diğerlerininse dışa dönük yaklaşımlara daha uygun olabileceğini düşünüyordu ancak araştırmalar bu türden ayrımlar yapmıyordu.

Grant'in, hangi koşulların içe dönük bir liderlik gerektireceğiyle ilgili bir teorisi vardı. Hipotezi, dışa dönük liderlerin çalışanlar pasif olduğunda grup performansını artırdığı ancak içe dönük liderlerin proaktif çalışanlarla daha etkin olduğu üzerine kuruluydu. Bu fikrini test etmek için Harvard İşletme Okulu'ndan Francesca Gino ve North Carolina Üniversitesi Kenan-Flagler İşletme Okulu'ndan David Hofman'la beraber iki ayrı çalışma yaptı.

Grant ve meslektaşları ilk araştırmada ABD'deki en büyük pizza zincirlerinden birine ait verileri incelemişti. Dışa dönüklerin işlettiği dükkânların haftalık kârlarının, içe dönüklerin işlettiklerinin kârlarından %16 daha fazla olduğunu keşfettiler ama bu, sadece çalışanlar, işlerini *inisiyatif almadan* yapma eğilimindeki pasif tipler olduğunda geçerliydi. İçe dönük liderlerle ilgili sonuçlar bunun tam tersiydi. İşi iyileştirmek için aktif çaba gösteren personelle çalıştıklarında dükkânları, dışa dönüklerin yönettiklerine göre %14 daha iyi bir performans gösteriyordu.

İkinci araştırmada Grant'in ekibi 163 üniversite öğrencisini, on dakikada olabildiğince çok tişört katlama görevini verdikleri rakip takımlara böldüler. Katılımcıların bihaber olduğu şey, her takımda iki oyuncu bulunduğuydu. Bazı takımlarda bu iki oyuncu, liderin talimatlarını takip ederek yavaş hareket etti.

Diğer takımlarda oyunculardan biri, "Acaba bunu yapmanın daha verimli bir yolu var mı?" diye soruyordu. Diğer aktör, Japon bir arkadaşının tişörtleri hızlı katlamak için daha iyi bir fikri olduğu cevabını veriyordu. Aktör, lidere, "Öğretmesi birkaç dakika alır," diyordu, "ama bunu denemek istiyor muyuz?"

Sonuçlar çarpıcıydı. İçe dönük liderlerin bu öneriye uyma oranı %20 oranında daha fazlaydı ve takımları da dışa dönük liderlerin takımlarından %24 oranında daha iyi sonuçlar elde etmişti. Ancak öğrenciler proaktif olmadıklarında –kendi tişört katlama metotlarını öne sürmeden sadece liderin verdiği talimatları yerine getirdiklerinde– dışa dönüklerin yönettiği takımlar, içe dönüklerin yönettiklerinden %22 oranında daha iyi performans çıkarmıştı.

Bu liderlerin etkinliği *neden* çalışanlarının pasif ya da proaktif olmasına göre değişiyordu? Grant, içe dönüklerin inisiyatif alanlara liderlik etmede iyi olmalarının makul olduğunu söyler. Başkalarını dinlemeye yatkın olmaları ve sosyal durumları domine etmeyle ilgilenmemeleri dolayısıyla içe dönüklerin önerileri uygulamaları daha muhtemeldir. Yönettikleri kişilerin yeteneklerinden yararlanarak onları daha da proaktif olmaya motive etmeleri de daha muhtemeldir. Bir diğer deyişle içe dönük liderler, verimli bir proaktivite döngüsü yaratırlar. Tişört katlama araştırmasında, takım üyeleri içe dönük liderleri daha açık fikirli bulduklarını ve daha fazla tişört katlamak için motive olduklarını bildirir.

Öte yandan dışa dönükler, olan bitene kendi damgalarını vurmaya o kadar hevesli olabilirler ki diğerlerinin iyi fikirlerini riske atar ve çalışanların edilgenleşmesine yol açarlar. Francesca Gino, "Liderler kendilerini sıklıkla çok fazla konuşurken ve insanların önermeye çalıştığı hiçbir fikri dinlemezken bulur," diyor. Ancak ilham vermeye dair doğal yetenekleri sayesinde dışa dönük liderler edilgen çalışanlardan sonuç almada daha iyidirler.

Bu araştırma hâlâ emekleme aşamasında. Ancak Grant'in himayesinde –ki kendisi özellikle proaktif biridir– çabucak bü-

yüyebilir. (İş arkadaşlarından biri Grant'i "işleri planlandığından yirmi sekiz dakika önce bitirebilen" biri olarak tarif eder.) Grant bu bulguların olası sonuçları hakkında heyecanlı çünkü çok hızlı hareket eden bir iş dünyasında, liderlerinin kendilerine ne yapılacağını söylemeden fırsatlardan yararlanabilen proaktif çalışanlar, kuruluşun başarısı açısından gittikçe daha hayati bir hale gelmektedir. Bu çalışanların katkılarının azami seviyeye nasıl çıkarılacağını anlamak, bütün liderler için önemli bir araçtır. Şirketlerin liderlik rolleri için konuşmacıları olduğu kadar dinleyicileri de yetiştirmesi önemlidir.

Grant, popüler basının, içe dönük liderlerin topluluk önünde konuşma becerilerini geliştirmelerine ve daha fazla gülümsemelerine dair tavsiyelerle dolu olduğunu söyler. Ancak Grant'in araştırması, en azından tek bir önemli açıdan –çalışanları inisiyatif almaya teşvik etmek– içe dönük liderlerin zaten doğal olarak yapmakta olduğu bir şeyi yapmaya devam etmelerinin iyi olacağını öne sürüyor. Öte yandan dışa dönük liderler "daha ketum, sessiz bir tarz benimsemeyi arzulayabilir" diye ekliyor Grant. Başkalarının ayağa kalkması için oturmayı öğrenmek isteyebilirler.

Ve Rosa Parks adındaki kadının doğallıkla yaptığı şey tam da budur.

Rosa Parks, Montgomery otobüsünde yerini vermeyi reddettiği Aralık 1955'teki o günden dört yıl önce Renkli İnsanların Gelişmesi İçin Ulusal Birlik'in (NAACP) perde arkasında çalışıyor, hatta pasif direniş üzerine eğitim bile alıyordu. Bu politik adanmışlığına ilham veren pek çok şey vardı. Ku Klux Klan'ın çocukken evlerinin önünde yürümesi. Birleşik Devletler Ordusu'nda beyaz askerlerin hayatını kurtaran bir er olan erkek kardeşinin, İkinci Dünya Savaşı'ndan döndükten sonra yüzüne tükürülmesi. Teslimatçılık yapan on sekiz yaşındaki siyahi bir gencin tecavüzle suçlanıp elektrikli sandalyeye gönderilmesi.

Parks NAACP dosyalarını düzenliyor, aidat takibi yapıyor, mahallesindeki küçük çocuklara kitap okuyordu. Gayretli ve saygın biriydi ama hiç kimse onu bir lider olarak görmüyordu. Görünen o ki Parks daha ziyade bir piyadeydi.

Montgomery otobüs şoförüne rest çekmesinden on iki yıl önce, aynı adamla, muhtemelen aynı otobüste bir kere daha karşılaşmış olduğunu pek kimse bilmez. 1943 yılında bir Kasım öğle sonrasıydı ve Parks otobüse ön kapıdan binmişti çünkü arka taraf tıkış tıkıştı. James Blake adında yobazlığıyla ünlü şoför arka tarafı kullanmasını söyledi ve onu otobüsten itmeye başladı. Parks ondan kendisine dokunmamasını istedi. Kendi başına inebileceğini söyledi, sessizce. Blake, ağzından tükürükler saçarak, "Otobüsümden in!" diye karşılık verdi.

Parks boyun eğdi ama inerken çantasını kasten yere düşürdü ve yerden alırken de "beyaz" bir koltuğa oturdu. Tarihçi Douglas Brinkley, Parks'ın harikulade bir biyografisinde, "Sezgisel olarak, Leo Tolstoy'un isimlendirdiği ve Mahatma Gandhi'nin benimsediği bir öğreti olan pasif direniş eylemine kalkışmıştı," diye yazar. "Bu, King'in şiddetsizlik fikrini popüler hale getirmesinden on yıldan daha fazla ve Parks'ın kendi sivil itaatsizlik eğitiminden çok önceydi," diyor Brinkley, "ancak bu tür ilkelerin kendi kişiliğiyle mükemmel bir uyumu vardı."

Parks, Blake'ten öyle iğrenmişti ki takip eden on iki yıl boyunca otobüsüne binmeyi reddetti. En nihayetinde, onu "Sivil Hak Hareketinin Annesi"ne dönüştüren o gün, Brinkley'ye göre otobüse sadece dalgınlıkla binmişti.

Parks'ın o günkü davranışı cesurca ve benzersizdi ancak sessiz gücünün asıl parladığı alan olayın hukuki yansımalarıydı. Yerel sivil haklar liderleri, şehrin otobüs yasalarına meydan okumak için Parks'ın dava açmasını istiyorlardı. Ancak bu basit bir karar değildi. Parks'ın eline bakan hasta bir annesi vardı; dava açmak kendisinin ve kocasının işlerini kaybetmesi anlamına geliyordu. Kocasının ve annesinin söylediği üzere, "şehirdeki

en uzun telefon direğinden" linç edilme tehlikesini göze alması anlamına geliyordu. Kocası, "Rosa, beyazlar seni öldürür," diye yalvarıyordu. Brinkley, "Münferit bir otobüs hadisesi yüzünden tutuklanmak bir şeydi, tarihçi Taylor Branch'in söyleyeceği gibi 'yasaklı bölgeye bilerek yeniden girmek' bambaşka bir şey," diye yazar.

Ancak Parks, doğası itibarıyla, davacı olmak için çok uygundu. Sadece dini bütün bir Hıristiyan olduğu için değil, namuslu bir vatandaş olduğu için de değil, aynı zamanda yumuşak huylu biri olduğu için. Boykotçular işe ve okula gitmek için kilometrelerce yol yürürken, "Bu sefer yanlış kişiye çattılar!" diyeceklerdi. Bu cümle bir slogana dönüştü. Gücü, cümlenin paradoksal niteliğinde yatıyordu. Bu türden bir cümle genellikle ağır abi birine, cüsseli bir kabadayıya bulaştığınız anlamına gelir. Ancak Parks'ı doğruluğundan kuşkulanılamaz yapan onun sessiz gücüydü. "Bu slogan, boykota ilham veren kadının, Tanrı'nın sırtını dönmeyeceği, yumuşak bir sesle konuşan bir kurban olduğunu hatırlatmaya yarıyordu," diyor Brinkley.

Parks'ın bir karara varması uzun zaman alsa da en nihayetinde dava açmayı kabul etti. Duruşma akşamı, yeni kurulan Montgomery Kalkındırma Derneği'nin başkanı olan Martin Luther King Jr.'ın, Montgomery'nin siyahi cemaatini otobüsleri boykot etmeye çağırdığı gece düzenlenen mitinge de katıldı. "Eğer bu birinin başına gelecektiyse," diyordu King kalabalığa, "Rosa Parks gibi bir insanın başına geldiği için mutluyum çünkü hiç kimse onun sınırsız dürüstlüğünden şüphe edemez. Hiç kimse onun karakterinin yüceliğinden kuşku duyamaz. Bayan Parks alçak gönüllü biridir ve dürüstlüğü ve karakteri de burada yatar."

O yılın ilerleyen günlerinde Parks, King ve diğer sivil hak liderleriyle bağış toplamak için bir konuşma turuna katılmayı kabul etti. Yol boyunca uykusuzluktan, ülserden ve sıla hasretinden muzdarip oldu. Gazetedeki köşesinde karşılaşmalarından bahseden, idolü Eleanor Roosevelt'le tanıştı: "Çok sessiz, kibar

biri ve nasıl bu kadar olumlu ve bağımsız bir tavır takınabildiğini tasavvur etmek çok güç." Boykot, bir yıldan uzun bir süre sonra sona erdiğinde Anayasa Mahkemesi'nin kararıyla otobüslerdeki ırk ayrımcılığı kalktı ama Parks basın tarafından göz ardı edildi. *New York Times,* ilk iki sayfasında King'i tebrik eden ama Parks'ın adını anmayan bir haber yayımladı. Diğer gazeteler otobüslerin önünde oturan boykot liderlerinin fotoğraflarını çekti ancak Parks bu fotoğraflarda yer alması için davet edilmedi. Kafasına takmıyordu. Ayrımcılığa son verildiği gün evde kalmayı ve annesiyle ilgilenmeyi tercih etti.

Parks'ın hikâyesi, tarih boyunca sahne ışıklarından sakınan liderlerle onurlandırıldığımızı anımsatan canlı bir örnektir. Örneğin Hz. Musa, hikâyesinin bazı yorumlarına göre, gezi düzenleyecek ve Harvard İşletme Okulu'nda ders verecek atılgan, konuşkan türde biri değildi. Tam tersine, bugünün standartlarına göre fazlasıyla utangaçtı. Kekeleyerek konuşuyordu. Tevrat, onu "fazlasıyla uysal, hem de yeryüzündeki tüm insanlardan daha fazla" diye tarif ediyordu.

Tanrı, yanan bir çalılık biçiminde kendisine ilk kez göründüğünde Musa, üvey babasının yanında çobanlık yapıyordu, kendi sürüsüne sahip olmak için yeterince hırslı değildi. Ve Tanrı, Musa'ya Yahudilerin kurtarıcısı olduğunu açıkladığında Musa, bu fırsata balıklama atladı mı? Bunu yapması için başka birini gönderseydiniz yapardı. "Kimim ki ben, Firavun'a gideyim?" dedi. "Hiçbir zaman belagati kuvvetli biri olmadım. Konuşmada ve dilde yavaşım."

Musa bu görevi ancak Tanrı kendisini dışa dönük kardeşi Harun'la eşleştirdiğinde kabul etti. Musa konuşma metnini yazan kişi, perdenin arkasındaki adam, Cyrano de Bergerac olacaktı; Harun ise kamusal yüz. "Sanki o senin ağzınmış gibi olacak," dedi Tanrı, "ve sanki sen onun Tanrı'sıymışsın gibi."

Harun'la tümlenen Musa, Yahudileri Mısır'dan çıkardı, sonraki kırk yıl boyunca çölde rızıklarını temin etti ve Sina Dağı'ndan On Emir'i getirdi. Ve tüm bunları, içe dönüklükle bağdaştırılan kuvvetlerini kullanarak yaptı: bilgelik peşinde bir dağı tırmanmak ve orada öğrendiği her şeyi iki taş tablete dikkatle yazmak.

Musa'nın asıl kişiliğini Mısır'dan Çıkış (Exodus) hikâyesinden yola çıkarak yazma eğilimindeyiz. [Cecil B. DeMille'in klasik kitabı *The Ten Commandments* (On Emir) kendisini Harun'dan yardım almadan sürekli konuşan, palavracı biri olarak resmeder.] Tanrı'nın peygamberi olarak neden topluluk önünde konuşma fobisi olan bir kekemeyi seçtiğini sormayız. Ama sormalıyız. Mısır'dan Çıkış kitabındaki açıklamalar eksiktir ama hikâyeleri içe dönüklüğün, dışa dönüklüğün yang'ına karşı yin'i oynadığı; aracın her zaman mesaj olmadığı ve insanların Musa'yı iyi konuştuğu için değil, sözleri özenli olduğu için izlediği fikrini verir.

Eğer Parks eylemleriyle ve Musa da kardeşi Harun aracılığıyla konuştuysa, bugün bir başka içe dönük lider tipi de interneti kullanarak konuşmaktadır.

Malcolm Gladwell, kitabı *The Tipping Point*'te "Birleştiricilerin", yani "insanları bir araya getirmede özel yeteneği" ve "sosyal bağlar kurmaya dair sezgisel ve doğal bir yeteneği" olan kişilerin ne kadar etkili olduğunu inceler. Roger Horchow adında, alımlı ve başarılı bir iş adamı ve *Sefiller* gibi gözde Broadway oyunlarının sponsoru olan, "başkaları nasıl pul topluyorsa aynen öyle insan toplayan klasik bir Birleştirici"yi tarif eder. "Atlantik üzerinden giden bir uçak seyahatinde Roger Horchow'un yanına oturmuşsanız," diye yazar Gladwell, "uçak pistte kalkış için sıraya girdiğinde konuşmaya başlayacaktır, kemer ikaz ışığı söndüğünde gülüyor olursunuz ve okyanusun öteki yakasına indiğinizdeyse zamanın nasıl geçtiğini merak edersiniz."

Birleştiricileri genellikle Gladwell'in tam da Horchow'u tarif ettiği gibi canlandırırız gözümüzde: ağzı laf yapan, dışa dönük, hatta büyüleyici. Ama bir an için Craig Newmark adında mütevazı, kendi halinde bir adamı düşünün. Kısa boylu, saçları dökülen ve gözlüklü Newmark, on yedi yıl boyunca IBM'de sistem mühendisi olarak çalışmış. Ondan önce de dinozorlara, satranca ve fiziğe ilgisi vardı. Uçakta onun yanına oturduğunuzda muhtemelen kafasını kitabına gömecektir.

Buna rağmen Newmark, insanları birbirine bağlayan, kendi adından yola çıkarak isimlendirdiği bir site olan Craigslist'in kurucusu ve büyük hissedarıdır. 28 Mayıs 2011 itibarıyla Craigslist İngilizce dilindeki en büyük yedinci internet sitesiydi. Yetmiş ülkede 700'den fazla şehirdeki kullanıcıları, Newmark'ın sitesinden iş, sevgili ve hatta böbrek donörü bulur. Müzik gruplarına katılır. Birbirlerinin haikularını okur. Gönül maceralarını itiraf eder. Newmark siteyi sadece bir iş platformu değil, kamusal bir alan olarak tarif ediyor.

Newmark, "İnsanları birbirine bağlamak, sahip olabileceğiniz en derin manevi değerdir," der. Katrina Kasırgası'nın ardından Craigslist zor durumdaki ailelerin yeni evler bulmasına yardım etmişti. 2005'teki New York toplu taşıma grevinde Craigslist, araba paylaşacak birini arıyorsanız bakmanız gereken yerdi. "Bir başka kriz daha ve Craigslist topluluğu yönetiyor" diye yazmıştı bir blog yazarı. "Nasıl oluyor da Craig hayatlara bu kadar çok kişisel düzeyden dokunabiliyor ve Craig'in kullanıcıları birbirlerinin hayatına nasıl bu kadar çok düzlemden dokunabiliyor?"

Yanıtlardan biri şu: Sosyal medya, Harvard İşletme Okulu şablonuna uymayan pek çok kişi için yeni liderlik biçimlerini mümkün kıldı.

10 Ağustos 2008'de çok satan kitapların yazarı, konuşmacı, seri girişimci ve Silikon Vadisi efsanesi Guy Kawasaki şöyle bir tweet yazdı: "İnanmakta güçlük çekebilirsiniz ama ben içe dönük biriyim. Oynamam gereken bir 'rol' var ama esasında yalnızlığı

seven bir insanım." Kawasaki'nin tweet'i sosyal medya dünyasında fısıldaşmalara neden oldu. Bir blog yazarı, "Tam o sırada Guy'ın avatarında, evinde verdiği büyük bir partide çekilmiş, üzerinden pembe tüylü bir fuların sarktığı bir fotoğrafı vardı. Guy Kawasaki bir içe dönük mü? Aklım almıyor," diye yazıyordu.

15 Ağustos 2008'de sosyal medya rehberi Mashable'ın kurucusu Pete Cashmore tartışmaya katıldı. "'Her şey insanlarla ilgili' şiarının başını çekenlerin gerçek hayatta kalabalık insan gruplarıyla bir araya gelmeye o kadar da bayılmayan kişiler olması harika bir ironi olmaz mıydı?" diye soruyordu. "Belki de sosyal medya bize, gerçek hayattaki sosyalleşmede eksik olan kontrolü sağlıyor: dünyayla aramızda duran bir bariyer olarak ekran." Ardından Cashmore bir itirafta bulunuyor: "Beni de Guy'la beraber 'içe dönükler' kampına atın."

Gerçekten de araştırmalar, içe dönüklerin kendilerine dair mahrem gerçekleri internette ifade etmelerinin, internette "gerçek ben"i ifade edebildiklerini söylemelerinin ve online tartışmalara daha fazla katılmalarının dışa dönüklere göre daha muhtemel olduğunu gösteriyor. Ditijal iletişimi memnuniyetle kabul ederler. İki yüz kişilik bir amfide asla söz almayacak biri iki bin ya da iki milyon kişiye blog yazıyor olabilir. Yabancılarla tanışmakta zorluk çeken biri internette kendine bir yer edinebilir ve *sonrasında* bu ilişkileri gerçek dünyaya taşıyabilir.

Arktik Bölgede Hayatta Kalma oyunu internette oynansa ne olurdu? Bir grup proaktif, onları sakince teşvik eden bir içe dönük tarafından yönetilse ne olurdu? Dümende Rosa Parks ve Martin Luther King Jr. gibi bir içe dönük ve bir dışa dönük olsa ne olurdu? Doğru sonuca ulaşabilirler miydi?

Bunu söylemek imkânsız. Bildiğim kadarıyla hiç kimse bu konuda bir araştırma yapmadı ki bu da üzücü bir şey. HBS liderlik modelinin özgüven ve hızlı karar almaya bu kadar önem vermesi anlaşılır bir tercih. Eğer kendinden emin kişiler istediklerini

elde edeceklerse, o zaman işleri başkalarını etkilemeye dayanan liderler için yararlı bir beceridir bu. Kararlılık özgüvene ilham verirken, duraksamak (hatta duraksar görünmek) manevi gücü tehdit edebilir.

Ancak bu gerçekleri daha da ileri taşımak mümkün; bazı koşullarda sessiz, mütevazı liderlik tarzı eşit derecede ya da daha etkin olabilir. HBS kampüsünden ayrıldıktan sonra Baker Kütüphanesi'nin lobisindeki *Wall Street Journal* karikatürleri sergisine uğradım. Bir tanesinde, kârların hızla düşüşe geçtiğini gösteren grafiğe bakan bezgin bir yönetici vardı.

"Hepsi Fradkin'in yüzünden," diyordu yönetici, iş arkadaşına. "İşten hiç anlamasa da harika liderlik becerileri var ve herkes mahvoluşa giden yolda onu takip ediyor."

Tanrı İçe Dönükleri Sever mi? Evanjelik Bir İkilem

Harvard İşletme Okulu (HBS) küresel elitin Doğu Yakası'ndaki toprağıysa, bir sonraki durağım bunun tam tersi bir kurumdu. Kaliforniya, Lake Forest'ın eskiden çöl, şimdiyse zenginlerin yaşadığı lüks bir alanında 48 hektarlık bir yerleşke üzerine kuruludur. Burası Harvard İşletme Okulu'nun aksine başvuran herkesi kabul eder. Aileler palmiye ağaçlarının sıralandığı meydanda ve patikalarda, yumuşak adımlarla ağır ağır dolaşır. Çocuklar insan yapımı akarsu ve şelalelerde gülüp oynar. Çalışanlar golf arabalarıyla dolaşırken cana yakın bir şekilde el sallar. Ne isterseniz onu giyin: Lastik pabuçlar ve parmak arası terlikler de gayet uygundur. Bu yerleşkeye *ana karakter* ya da *vaka tekniği* gibi kelimeleri ustalıkla kullanan iyi giyimli profesörler değil, Hawaii gömlekli ve sarı keçi sakallı, babacan bir sima başkanlık eder.

Haftada ortalama 22.000'den fazla kişinin geldiği Saddleback Kilisesi, ülkedeki en büyük ve en etkili evanjelik kiliselerden

biridir. Lideri, tüm zamanların en çok satan kitaplarından biri olan *The Purpose Driven Life*'ı yazan ve Başkan Obama'nın göreve başlama töreninde duayı okuyan Rick Warren. Saddleback, HBS'in yaptığı gibi dünya liderlerinin gereksinimlerine karşılık vermez ancak toplumda oynadığı rol bundan daha az muazzam değildir. Evanjelik liderler, başkanların beğenisini kazanır; televizyonda konuşur ve prodüksiyon şirketleri, kayıt stüdyoları ve Time Warner gibi medya devleriyle dağıtım anlaşmaları gibi milyon dolarlık işler yönetirler.

Saddleback'in Harvard İşletme Okulu'yla ortak bir yönü daha vardır: Kişilik Kültürü'ne olan borcu ve bu kültürü yayması.

Ağustos 2006'da bir pazar sabahında Saddleback yerleşkesinin, birçok yola birden açılan bir yaya kavşağının tam göbeğinde duruyorum. Walt Disney'de görebileceğiniz türden neşeli okları olan yön tabelasına bakıyorum: İbadet Merkezi, Plaza Odası, Teras Kafe, Sahil Kafe. Yakınlardaki bir posterde, açık kırmızı polo tişört ve lastik pabuçlar giymiş, yüzü sevinçle parlayan genç bir adam yer alıyor: "Yeni bir yön mü arıyorsunuz? Trafik bakanlığına[8] bir şans verin!"

Temas halinde olduğum evanjelik papaz Adam McHugh'la buluşacağım açık hava kitapçısını arıyorum. McHugh'la içe dönük olduğunu ilan etmiş ve evanjelik bir harekette sessiz ve düşüncelere dalmış biri –özellikle de bir lider– olmanın nasıl bir his olduğuna dair ülkenin iki farklı ucundan sohbet etmekteydik. HBS gibi evanjelik kiliseler de dışa dönüklüğü, bazen oldukça açık bir biçimde, liderlik için bir ön koşul haline getiriyor. 1400 kişinin bulunduğu bir bölge için yardımcı papaz pozisyonuyla ilgili bir ilanda, "Rahip... üyeleri ve yeni gelenleri hevesli bir biçimde birbirine bağlayan bir dışa dönük, bir takım oyuncusu olmalıdır" yazıyor. Bir diğer kilisedeki üst düzey bir rahip internetten, yeni bir papaz görevlendiren bölgelere Myers-Briggs

8 Yazarın burada kullandığı "ministry" kelimesi Protestanlıkta papazlık anlamına da gelir. (ç. n.)

puanının kaç olduğunu sormalarını öğütlediğini itiraf ediyor. "Eğer ilk harfi 'D' [dışa dönüğün d'si] değilse" diyor onlara, "iki kere düşünün... Eminim Tanrımız öyleydi [dışa dönüktü]."

McHugh bu tarife uymuyor. İçe dönük olduğunu Claremont McKenna Koleji'nde üçüncü sınıf öğrencisiyken, sırf dumanı tüten bir bardak kahveyle kendi başına vakit geçirmenin keyfini sürmek için sabahları erkenden kalktığı zaman keşfetmiş. Partilerden keyif alsa da erkenden ayrılıyormuş. "Başkaları gürültünün seviyesini artırırken ben gittikçe sessizleşirdim," diye anlattı bana. Myers-Briggs kişilik testini yapmış ve kendisi gibi vakit geçirmekten hoşlanan insan tipini tarif eden *içe dönük* diye bir kelime olduğunu öğrenmiş.

McHugh önceleri tek başına vakit geçirmekten memnunmuş. Ama sonra evanjelik harekette aktif hale gelmiş ve söz konusu kendi başınalıktan suçluluk duymaya başlamış. Hatta Tanrı'nın, tercihlerini ve dolayısıyla kendisini onaylamadığına bile inanmış.

McHugh, "Evanjelik kültür imanı ve dışa dönüklüğü birbirine bağlıyor," diyor. "Cemaate, daha fazla programa ve etkinliğe katılmaya, daha fazla insanla tanışmaya önem veriliyor. Pek çok içe dönük için bunu sonuna kadar yapamamak sürekli bir gerilim. Ve dinî bir dünyada, bu gerilimi hissettiğinizde tehlikede olan daha fazla şey var. Bu 'istediğim kadar iyi bir şey yapmıyorum' gibi bir his değil. 'Tanrı benden hoşnut değil' gibi bir his."

Evanjelik cemaatin dışından biri için bu dudak uçuklatıcı bir itiraf gibi görünüyor. Yalnızlık ne zamandan beri Yedi Ölümcül Günah'tan biri? Ama McHugh'un manevi başarısızlık hissi başka bir evanjeliğe gayet anlaşılır gelecektir. Çağdaş evanjelizm bir araya gelemediğiniz ve kendi dininize döndüremediğiniz herkesin, kurtarmış olabileceğiniz bir ruh olduğunu söylüyor. Aynı zamanda, pek çok kilisenin üyelerine akla gelen her konuda –aşçılık, gayrimenkul yatırımı, kaykay– gruplara katılmasını teşvik etmesiyle (hatta şart koşmasıyla) inananlar arasında bir cemaat kurmayı da vurguluyor. Bu nedenle McHugh'un erken

ayrıldığı her sosyal etkinlik, tek başına geçirdiği her sabah, katılmadığı her grup, başkalarıyla bağ kurmaya dair yitirilmiş fırsatlar anlamına geliyor.

Gelgelelim, ironik bir şekilde, McHugh'un bildiği bir şey varsa o da yalnız olmadığıydı. Etrafına baktığında evanjelik cemaat içinde kendisi gibi çelişkiye düşmüş çok sayıda insan görüyordu. Bir Presbiteriyen papazı olarak atanmış ve Claremont Koleji'nde, çoğu içe dönük olan öğrenci liderleriyle çalışmıştı. Ekip, içe dönük liderlik ve papazlık tarzıyla ilgili bir tür laboratuvar haline geldi. Büyük gruplardan ziyade bire bir ve küçük gruplarla etkileşimlere odaklandılar ve McHugh öğrencilere, ihtiyaç duydukları ve keyif aldıkları yalnızlığa sahip çıkarken diğerlerini yönlendirmek için sosyal enerjilerinin kalmasını sağlayacak ritmi bulmalarında yardım eti. Düşündüklerini açıkça söyleme ve yeni insanlarla tanışma riskini alma cesaretini bulmak için onları teşvik etti.

Birkaç yıl sonra, sosyal medya patladığında ve evanjelik blog yazarları kendi deneyimleri hakkında yazılar yazmaya başladığında kilise içindeki içe dönükler ve dışa dönükler arasındaki hizipleşme nihayetinde ortaya çıktı. Bir blog yazarı "dışa dönük evanjelizmle iftihar eden bir kiliseye bir içe dönük olarak *nasıl* uyum sağlayacağını merak ettiğini" yazdı. "Muhtemelen [aranızda] kilisede kişisel evanjelizm teşviki aldığında suçluluk duyan pek çok kişi var. Tanrı'nın krallığında hassas, düşünceli tipler için de bir yer vardır. Sahip çıkması kolay değil ama orada duruyor." Bir diğeri "Tanrı'ya hizmet etme ama bunu bir cemaatle yapmama"ya dair basit arzusu hakkında yazıyordu. "Evrensel bir kilisede girişken olmayanlar için de bir yer olmalı."

McHugh, önce yalnızlık ve tefekküre dair dinî uygulamalara daha fazla önem verilmesini talep eden bir blogla, daha sonra da *Introverts in the Church: Finding Our Place in an Extroverted Culture* (Kilisedeki İçe Dönükler: Dışa Dönük Bir Kültürde Yerimizi Bulmak) adındaki bir kitapla kendi sesini

de bu koroya ekledi. Evanjelizmin konuşmak kadar dinlemek anlamına da geldiğini, evanjelik kiliselerin sessizlik ve gizemi ibadetle birleştirmesi gerektiğini ve Tanrı'ya giden daha sessiz bir yolu gösterebilecek içe dönük liderlere yer açması gerektiğini öne sürüyor. Ne de olsa dua her zaman cemaatle ilgili olduğu kadar tefekkürle de ilgili olmamış mıydı? İsa'dan Buda'ya kadar dinî liderlerin yanı sıra daha az bilinen ermişler, keşişler, şamanlar ve peygamberler, sonrasında bizimle paylaştıkları vahiyleri deneyimlemek için her zaman tek başlarına yola çıkmışlardı.

Sonunda kitapçıyı bulduğumda McHugh yüzünde dingin bir ifadeyle beni bekliyordu. Otuzlarının başında, uzun boylu ve geniş omuzlu, kot pantolon, siyah bir polo gömlek ve siyah parmak arası terlikler giymiş biri. Kısa, kahverengi saçları, kızıla çalan keçi sakalı ve favorileriyle McHugh, tipik bir X kuşağı üyesi gibi görünüyor ama bir üniversite profesörünün yatıştıran, saygıdeğer ses tonuyla konuşuyor. McHugh, Saddleback'te vaaz vermiyor ya da ibadet etmiyor ama yine de burada buluşmayı tercih ettik çünkü burası evanjelik kültürün çok önemli bir simgesi.

Ayin başlamak üzere olduğundan çene çalmak için çok az zaman var. Saddleback'in her biri kendi binasında ya da çadırında konuşlanmış ve ilgilendiği alana göre düzenlenmiş altı farklı "ibadet mekânı" bulunuyor: İbadet Merkezi, Geleneksel, Aşırı Hız Kayası, İncil, Aile ve Ohana Adası Tarzı İbadet. Papaz Warren'ın vaaz vermek üzere olduğu İbadet Merkezi'ne doğru yola koyuluyoruz. Projektörlerle aydınlatılmış yüksek tavanıyla konferans salonu, odanın kenarında asılı duran kendi halindeki ahşap haçı saymazsak bir rock konseri mekânı gibi görünüyor.

Skip adında biri cemaati bir şarkıyla coşturuyor. Şarkının sözleri beş dev ekranda, araya serpiştirilmiş titreyen göl ve Karayip gün batımı fotoğraflarıyla beraber gösteriliyor. Mikrofonlu teknik adamlar odanın merkezindeki platformda tahtta oturur gibi oturarak video kameralarını seyircilere çeviriyorlar. Kame-

ralar avazı çıktığı kadar bağırarak şarkı söyleyen genç bir kıza –uzun, ipek sarısı saçları, bulaşıcı bir gülümsemesi ve parlayan mavi gözleri var– takılıyor. Elimde olmadan Tony Robbins'in "İçindeki Gücü Serbest Bırak" seminerini düşünüyorum. Tony programı için Saddleback gibi kiliselerden mi ilham almış, yoksa tam tersi mi?

Skip, "Günaydın millet!" derken gözlerinin içi gülüyor ve yanımızda oturanları selamlamamızı istiyor. Çoğu kişi geniş gülümsemeleri ve kıvançlı elleriyle emre itaat ediyor, buna McHugh da dâhil olsa da gülümsemesinin arkasındaki gerginlik hissediliyor.

Papaz Warren sahneye çıkıyor. Üzerindeki kısa kollu polo gömleğiyle ve meşhur keçi sakalıyla boy gösteriyor. Bugünkü vaazın Yeremya kitabına dayanacağını söylüyor bize. "Bir iş planı olmadan bir iş kurmak aptalca olur," diyor Warren, "ama çoğu insanın yaşam planı yok. Eğer iş dünyasında bir liderseniz Yeremya kitabını tekrar tekrar okumanız gerekir çünkü Yeremya dâhi bir CEO'ydu." Oturduğumuz yerde İncil yok, sadece kalemler, vaazın kilit noktalarının önceden basıldığı kartlar ve Warren konuşurken not almamız için boş kâğıtlar var.

Tony Robbins gibi Papaz Warren da gerçekten iyi niyetli görünüyor; bu geniş Saddleback ekosistemini yoktan var etmiş ve dünyanın dört bir yanında iyi işler yapmış. Ama aynı zamanda bu Luau ibadeti ve dev ekran duası dünyasında, Saddleback'in içe dönüklerinin kendilerini iyi hissetmelerinin ne kadar zor olduğunu görebiliyorum. Ayin bitmek bilmezken McHugh'un tarif ettiği yabancılaşma duygusunu hissediyorum. Bu türden etkinlikler bana, diğerlerinin keyfini sürüyor göründüğü birlik duygusunu vermiyor; dünyanın neşesi ve kederiyle bağ kurmamı sağlayan anlar, genellikle hiçbir zaman tanışamayacağım yazar ve müzisyenlerin refakatinde, mahrem vesilelerle olmuştur. Proust, yazar ve okur arasındaki bu birlik anlarına "yalnızlığın ortasındaki o bereketli iletişim mucizesi" adını vermişti.

McHugh, sanki zihnimi okumuş gibi ayin bittiğinde bana doğru dönüyor. Kibar bir bıkkınlıkla, "Ayinle ilgili her şey iletişimi içeriyordu," diyor. "İnsanları selamlamak, uzun vaaz, şarkı söyleme kısmı. Sessizliğe, litürjiye, ritüele, tefekkür için sana alan sağlayan şeylere hiçbir vurgu yoktu."

McHugh'un rahatsızlığı oldukça dokunaklı çünkü Saddleback'e ve temsil ettiği her şeye içten bir hayranlık duyuyor. "Saddleback dünyada ve kendi cemaatinde inanılmaz şeyler yapıyor," diyor.

"Yeni gelenlerle bağ kurma peşinde olan arkadaş canlısı, misafirperver, samimi bir yer. Kilisenin ne kadar büyük bir yer olduğu ve insanların diğerlerinden tamamen kopmasının ne kadar kolay olduğu düşünülürse bu etkileyici bir misyon. Karşılama görevlileri, rahat atmosfer, etrafındaki insanlarla tanışmak; bunların hepsi iyi niyetle yapılıyor."

Yine de McHugh ayinin başındaki zorunlu gülümseme ve selamlaşmayı acı verici buluyor; buna kişisel olarak katlanmaya gönüllüyse de hatta bunun değerini anlasa da çok sayıda içe dönüğün buna katlanamayacağından endişe ediyor.

"Benim gibi içe dönükler için zor olabilecek dışa dönük bir atmosfer kuruyor," diye açıklıyor. "Bazen rutine bağlamış gibi hissediyorum. Saddleback'in ayrılmaz bir parçası olan, bu görünürdeki heves ve tutku doğal gelmiyor. İçe dönükler arzulu ve hevesli olamayacağı için değil ama bizler dışa dönükler kadar dışavurumcu değiliz. Saddleback gibi bir yerde kendi Tanrı deneyiminizi sorgulamaya başlayabilirsiniz. Sizinki gerçekten de dini bütün insanlarınki kadar güçlü mü?"

McHugh evanjelizmin Dışa Dönüklük İdeali'ni olabilecek en uç seviyeye taşıdığını söylüyor. İsa'yı yüksek sesle sevmiyorsan bu, gerçek sevgi olamaz. Kendi manevi bağını kutsal olana işlemek yeterli değil; *bunun topluluk önünde de gösterilmesi gerekiyor.* Papaz McHugh gibi içe dönüklerin kendi kalplerini sorgulamaya başlamasında şaşılacak bir şey var mı?

Manevi ve mesleki görevi Tanrı'yla bağına bağlı olan McHugh'un kendinden duyduğu şüpheyi itiraf etmesi oldukça cesurca. Bunu yapıyor çünkü başkalarını kendisinin mücadele ettiği iç çatışmadan korumak istiyor ve hareketi cemaatteki içe dönüklerden bir şeyler öğrenerek büyütmek istiyor.

Ancak dışa dönüklüğü sadece bir kişilik özelliği değil, bir erdem olarak da gören dinî bir kültürde değişimin yavaş yavaş geleceğini biliyor. Adil davranış sadece kapalı kapılar arkasında yaptığımız iyilik değildir, "dünyaya verdiğimiz" şeydir.

Tony Robbins'in kendinden emin bir şekilde insanları daha fazla satın alması için ikna etmeye çalışması, insanlara yardım edecek fikirleri yaymanın hayranları açısından bir sorun olması gibi ve HBS'in liderliğin ön koşulu olarak görüldüğü için öğrencilerinden konuşkan olmalarını beklemesi gibi, pek çok evanjelik de dindarlığı sosyallikle ilişkilendirir hale gelmiştir.

3

İŞBİRLİĞİ YARATICILIĞI ÖLDÜRDÜĞÜNDE

Grup Düşüncesinin Yeniden Yükselişi ve Yalnız Çalışmanın Gücü

Ben tek koşumluk bir atım, iki kişilik işler ya da takım çalışması için biçilmiş kaftan değilim... Çünkü herhangi bir hedefe ulaşmak için düşünme ve yönetme işini tek bir kişinin yapmasının zorunlu olduğunu iyi biliyorum.

–ALBERT EINSTEIN

5 Mart 1975. Kaliforniya, Menlo Park'ta yağmurun çiselediği soğuk bir akşam. İtici görünümlü otuz mühendis, Gordon French adında işsiz bir meslektaşlarının garajında toplanıyor. Kendilerine Homebrew (Ev Yapımı) Bilgisayar Kulübü diyorlar ve bu da ilk toplantıları. Görevleri: Bilgisayarları sıradan insanların erişebileceği bir hale getirmek; sadece üniversitelerin ve şirketlerin bilgisayar alabildiği bir dönemde hiç de azımsanacak bir iş değil.

Garajda cereyan var ama mühendisler, insanlar içeri girebilsin diye rutubetli gece havasına rağmen kapıyı açık bırakıyorlar. İçeri yirmi dört yaşında, Hewlett-Packard'da hesap makinesi tasarımcısı olarak çalışan bir adam giriyor. Ciddi ve gözlüklü adamın omuzlarına kadar saçları ve kahverengi bir sakalı var. Bir sandalye alıyor ve diğerleri, kısa bir süre önce

Popular Electronics'in kapağına çıkmış, Altair 8800 adındaki yeni bir bilgisayardan hayranlıkla bahsederken sessizce dinliyor. Altair gerçek bir kişisel bilgisayar değil; kullanımı zor ve sadece yağmurlu bir çarşamba gecesi mikroçipler hakkında konuşmak için bir garajda buluşan türde insanlara hitap ediyor. Ama yine de önemli bir ilk adım.

Stephen Wozniak adındaki genç adam, Altair'i duyunca heyecanlanıyor. Üç yaşından beri elektronikle kafayı bozmuş durumda. On bir yaşındayken ilk bilgisayar ENIAC (Elektronik Sayısal Entegratör ve Bilgisayar) hakkında bir dergi yazısıyla karşılaşmış ve o günden beri hayali, evde bulundurabileceği kadar küçük ve kullanımı basit bir makine yapmak. Ve şimdi, bu garajda, Hayalin –bunu büyük harflerle düşünüyor– bir gün gerçeğe dönüşebileceğiyle ilgili bir haberle karşılaşıyor.

Daha sonra, bu hikâyenin büyük bir kısmının da yer aldığı otobiyografisi *iWoz*'da da anlatacağı gibi, Wozniak kendisine benzeyen ruhlarla çevrelenmiş olduğu için de heyecanlı. Homebrew topluluğu için bilgisayarlar sosyal adalet aracı ve o da böyle düşünüyor. İlk toplantıda kimseyle konuşmuyor; bunun için çok fazla utangaç. Ama o gece eve gittiğinde tam da bugün kullandığımız türde bir klavyesi ve ekranı olan ilk kişisel bilgisayar tasarımının taslağını çiziyor. Üç ay sonra bu makinenin bir prototipini yapıyor. Ve bundan on ay sonra o ve Steve Jobs, beraber Apple Computer'ı kuruyorlar.

Bugün Steve Wozniak, Silikon Vadisi'nin saygı duyulan bir siması –Kaliforniya, San Jose'de Woz's Way (Woz'un Yolu) adı verilen bir sokak var– ve kendisinden bazen Apple'in *nerd*'ü olarak bahsediliyor. Zamanla rahat davranmayı ve topluluk önünde konuşmayı öğrendi, hatta dikkafalılık ve neşenin sevimli bir bileşimini sergilediği *Dancing with the Stars*'a (Yıldazlarla Dans) yarışmacı olarak katıldı. Wozniak'ı bir keresinde New York'taki bir kitapçıda konuşurken görmüştüm. Herkesin sadece

ayakta durabileceği büyüklükteki bir odada bulunanlar, ellerinde 1970'lerin Apple kullanım kılavuzlarıyla çıkagelmişlerdi.

Ama bu işteki pay tek başına Wozniak'ın değil; Homebrew ekibinin de. Wozniak o ilk toplantıyı bilgisayar devriminin başlangıcı ve hayatının en önemli gecelerinden biri olarak görüyor. O halde Woz'u bu kadar üretken yapan koşulların aynısını tekrarlamak isteseydiniz benzer ruhların bir araya gelmesinden oluşan Homebrew'a işaret edebilirdiniz. Wozniak'ın başarısının ortak bir yaklaşımın parlak bir örneği olduğu kararına varabilirdiniz. Buluşçu olmayı uman insanların oldukça sosyal işyerlerinde çalışmaları gerektiği sonucuna varabilirdiniz.

Ve muhtemelen yanılırdınız.

Wozniak'ın Menlo Park'taki toplantının hemen ardından ne yaptığını bir düşünün. Bilgisayar tasarımı üzerine çalışmak için diğer kulüp üyeleriyle bir araya mı geldi? Hayır. (Her çarşamba toplantılara katılmaya devam etmesine rağmen.) Fikirlerin bir araya geleceği, eğlenceli bir kargaşayla dolu büyük, açık bir ofis mi aradı? Hayır. O ilk kişisel bilgisayar üzerindeki çalışma sürecine dair anlatısını okuduğunuzda en çarpıcı şey *sürekli tek başına olmasıydı.*

Wozniak işin çoğunu Hewlett-Packard'daki kabininde yaptı. Sabahları erkenden 6.30 civarı geliyor, mühendislik dergileri okuyor, çip kılavuzlarını inceliyor ve tasarımlar hazırlıyordu. İşten sonra eve gidiyor, çabucak bir spagetti yapıp televizyon karşısında yemeğini yiyor, sonra yeniden ofise dönüp gece geç saatlere kadar çalışıyordu. Bu sessiz gece yarıları ve ıssız gün doğumları dönemini "tüm zamanların en görkemli günleri" olarak tarif eder. Çabaları 29 Haziran 1975 günü, akşam saat 22.00 civarında Woz, makinesinin bir prototipini yapmayı bitirdiğinde sonuç verdi. Klavyedeki birkaç tuşa bastı ve harfler önündeki ekranda göründü. Bu, çoğumuzun ancak hayalini kurabileceği türden bir andı. Ve hayal, gerçek olduğunda Woz yalnızdı.

Üstelik bilerek yaptı bunu. Anılarında, büyük yaratıcılık peşinde olan çocuklara şöyle bir nasihat verir:

> Tanıştığım çoğu mucit ve mühendis benim gibi insanlar; utangaçlar ve kendi içlerinde yaşıyorlar. Neredeyse sanatçılara benziyorlar. Hatta en iyileri hakikaten öyle. Ve sanatçılar en iyi *yalnız çalışırlar* çünkü bir icadın tasarımını, çok sayıda diğer insanın onu pazarlama veya başka bir komite için tasarlaması olmadan denetleyebilirler. Devrim yaratan herhangi bir şeyin bir komite tarafından icat edildiğine inanmıyorum. Eğer siz de hem bir mucit hem de bir sanatçı olan o nadir mühendislerdenseniz size kabul etmesi güç bir nasihat vereceğim. O da şu: *Yalnız çalışın. Devrim yaratan ürünleri ve özellikleri en iyi kendi başınıza çalışırsanız tasarlayabilirsiniz. Bir komitede değil. Bir takımda değil.*

Uyum sağlamaya dair boğucu değerler sistemiyle hatırlanan 1956'dan 1962'ye kadarki dönemde Berkeley'de bulunan Kaliforniya Üniversitesi'ndeki Kişilik Değerlendirme ve Araştırma Enstitüsü, yaratıcılığın doğası üzerine bir dizi çalışma yürüttü. Araştırmacılar son derece yaratıcı insanları belirlemeye ve onları herkesten farklı kılanın ne olduğunu bulmaya çalıştı. Kendi alanlarına büyük katkılar yapmış mimar, matematikçi, bilimci, mühendis ve yazarlardan oluşan bir liste hazırlayıp kişilik testleri, sorun çözme deneyleri ve inceleme sorularıyla dolu bir hafta sonu için kendilerini Berkeley'ye davet etti.

Bunun ardından araştırmacılar aynı testleri söz konusu mesleklerin sıradan üyelerine de uyguladı.

Ortaya çıkan en ilginç bulgulardan biri, daha yaratıcı insanların sosyal açıdan temkinli, içe dönük kişiler olduğuydu. Sosyal ilişkilerde becerikli olsalar da "sosyal veya katılımcı bir mizaç"ları yoktu. Gençliklerinde çoğu utangaç ve yalnızdı.

Bu bulgu içe dönüklerin dışa dönüklerden her zaman daha yaratıcı olduğunu göstermez ama hayatları boyunca son derece yaratıcı olmuş bir grup insan arasında pek çok içe dönük bulmamızın muhtemel olduğunu iddia eder. Bu neden doğru olsun ki? Sessiz kişilikler, yaratıcılığı besleyen tarif edilemez bir tür nitelik mi barındırıyor? 6. Bölüm'de de göreceğimiz üzere, belki de öyle.

Gelgelelim içe dönüklerin yaratıcı üstünlüğünün daha az belirgin ancak şaşırtıcı derecede güçlü bir açıklaması vardır, insanın ders çıkarabileceği bir açıklama: *İçe dönükler bağımsız çalışmayı tercih eder ve yalnızlık inovasyonun katalizörü olabilir.* Önemli bir psikolog olan Hans Eysenck'in bir defasında gözlemlediği gibi, içe dönüklük "zihni eldeki görevlere yoğunlaştırır ve enerjinin işle alakasız sosyal ve cinsel meselelere dağılmasını engeller". Diğer bir deyişle, başkaları avluda kadehlerini tokuştururken siz arka bahçede bir ağacın altında oturuyorsanız, elmanın sizin kafanıza düşmesi daha muhtemeldir. (Newton dünyanın en büyük içe dönüklerinden biriydi. William Wordsworth onu, "Bir zihin ki her zaman / Düşüncenin yabancı denizlerinde tek başına yol alır" diye tarif etmişti.)

Eğer bu doğruysa –yalnızlık yaratıcılığın önemli bir anahtarıysa– o zaman hepimiz bunu tecrübe etmek isteyebiliriz. Çocuklarımıza bağımsız çalışmayı öğretmek isteyebiliriz. Çalışanlara bolca mahremiyet ve özerklik vermek isteyebiliriz. Ancak gittikçe bunun tam tersini yapıyoruz.

Büyük yaratıcı bireycilik çağında yaşadığımıza inanmak hoşumuza gidiyor. Berkeley araştırmacılarının yaratıcılık çalışmalarını yürüttükleri yüzyıl ortasına dönüp bakıyor ve kendimizi daha üstün hissediyoruz. 1950'lerin kolalı gömlek giyen konformistlerinin aksine *bizler* duvarlarınıza put kırıcı bir biçimde dışarı çıkmış diliyle Einstein'ın posterlerini asıyoruz. *Bizler* bağımsız müzik dinliyor, bağımsız filmler izliyor ve kendi online içeriğimizi üretiyoruz. *Bizler* "farklı düşünüyoruz" (bu fikri Apple Computer'ın meşhur reklam kampanyasından almış olsak da).

Gelgelelim en önemli kurumlarımızı –okullar ve işyerleri– düzenleme biçimimiz bambaşka bir hikâye anlatıyor. Grup Düşüncesinin Yeniden Yükselişi adını verdiğim çağdaş bir fenomenin hikâyesi bu: İşteki üretkenliği bastırma ve öğrencileri rekabetçi bir dünyada başarılı olmak için ihtiyaç duydukları becerilerden mahrum bırakma potansiyeli taşıyan bir fenomen.

Grup Düşüncesi takım çalışmasını her şeyin üstünde tutar. Yaratıcılık ve entelektüel başarının sosyal bir alandan kaynaklandığında ısrar eder. Pek çok güçlü destekçisi vardır. Ünlü gazeteci Malcolm Gladwell, "İnovasyon –bilgi ekonomisinin kalbi– özünde sosyaldir," diye yazar. Örgütsel danışman Warren Bennis, ilk bölümünde, "Büyük Grup"un yükselişini ve "Büyük İnsanın Sonu"nu muştuladığı kitabı *Organizing Genius*'ta (Düzenleyen Dâhi), "Hiçbirimiz hepimiz kadar zeki değiliz," beyanında bulunur. Clay Shirky, etkili kitabı *Herkes Örgüt*'te, "Tek bir zihnin yetki alanı olarak gördüğümüz pek çok iş aslında bir kalabalık gerektirir," diye derin düşüncelere dalar. "Michelangelo'nun [bile] Şistine Şapeli'nin tavanının bir kısmını boyayan asistanları vardı." (Asistanların yerlerine başkası konulabilirken Michelangelo'nun öyle olmadığına aldırmayın.)

Grup Düşüncesi, iş gücünü gittikçe takımlar halinde örgütleyen ki bu da 1990'ların başında popülerlik kazanmış bir uygulamadır, pek çok şirket tarafından benimsenmiştir. Yönetim profesörü Frederick Morgeson'a göre 2000'e gelindiğinde, ABD'deki şirketlerin tahminen yarısı ekiplerle çalışıyordu ve bugün hemen hepsi böyle yapıyor. Bir süre önce yapılan bir araştırma, üst düzey yöneticilerin yüzde 91'inin takımların başarının anahtarı olduğuna inandığını ortaya koydu. Danışman Stephen Harvill bana 2010 yılında beraber çalıştığı, aralarında J.C. Penney, Wells Fargo, Dell Computers ve Prudential'ın da bulunduğu otuz önemli kuruluşta, takım kullanmayan tek bir tanesini bile hatırlamadığını söyledi.

Bunların bazıları uzak mesafelerden birlikte çalışan sanal takımlardır ama diğerleri takım kurma egzersizleri ve ekipçe tatile gitmeler, ortak online takvimler ve mahremiyete alan bırakmayan fiziksel çalışma yerleri dâhil bolca yüz yüze etkileşim talep eder. Bugünün çalışanları hiç kimsenin kendine ait bir odasının bulunmadığı, binayı tek duvarın ayakta tuttuğu ve üst düzey yöneticilerin herkesle beraber çalıştığı açık ofis düzenini mesken edinmiştir. Doğrusunu söylemek gerekirse, günümüz çalışanlarının yüzde 70'inden fazlası açık ofiste çalışıyor; bunu kullanan şirketler arasında Procter & Gamble, Ernst & Young, GlaxoSmithKline, Alcoa ve H.J. Heinz var.

Gayrimenkul firması Jones Lang LaSalle'ın yöneticisi Peter Miscovich'e göre çalışan başına düşen alan, 1970'lerde 46 metrekareyken 2010'da 18 metrekareye düştü. Steelcase CEO'su James Hackett 2005'te *Fast Company* dergisine, "'Ben' işinden 'biz' işine bir geçiş oldu," der. "Çalışanlar önceleri 'ben' ortamlarında yalnız çalışıyordu. Bugünse takımlar ve gruplar halinde çalışmaya büyük değer atfedilmektedir. Bunu kolaylaştıracak ürünler tasarlıyoruz." Rakip ofis imalatçısı Herman Miller, Inc., "işyerinde işbirliği ve takımlaşmaya" katkıda bulunmak üzere tasarlanmış yeni mobilyalar sunmakla kalmamış, kendi üst düzey yöneticilerini de özel ofislerden açık bir alana taşımıştır. 2006'da Michigan Üniversitesi Ross İşletme Okulu, azami düzeyde grup etkileşimine uygun yapılmadığı gerekçesiyle bir derslik binasını yıkmıştır.

Grup Düşüncesi, "işbirliğine dayalı" öğrenim adı verilen ve giderek popülerleşen eğitim yöntemi aracılığıyla okullarımızda da uygulanıyor. Pek çok ilköğretim okulunda öğretmeni karşısına alan geleneksel oturma sıralarının yerini "küme"ler almıştır. Tek başına düşünmeye dayalı görünen matematik ve yaratıcı yazarlık gibi konular bile genellikle grup projeleri yoluyla öğretilir. Ziyaret ettiğim bir dördüncü sınıf dersliğinde kocaman bir tabela, aralarında gruptaki HERKESİN aklında aynı soru

olmadığı takdirde öğretmenden yardım istenemeyeceği maddesinin de olduğu "Grup Çalışması Kuralları"nı ilan ediyordu.

2002'de 1200'den fazla dördüncü ve sekizinci sınıf öğretmeniyle ülke çapında yapılan bir ankete göre, dördüncü sınıf öğretmenlerinin yüzde 55'i işbirliğine dayalı öğrenimi tercih ederken sadece yüzde 26'sı öğretmen tarafından yönlendirilen formatı destekliyor. Dördüncü sınıf öğretmenlerinin sadece yüzde 35'i ve sekizinci sınıf öğretmenlerinin sadece yüzde 29'u ders zamanlarının yarısından fazlasını geleneksel eğitime ayırırken, dördüncü sınıf öğretmenlerinin yüzde 42'si ve sekizinci sınıf öğretmenlerinin yüzde 41'i ders zamanın en azından dörtte birlik bir kısmını grup çalışmasına ayırıyor. Yaşça daha genç öğretmenler arasında grup çalışması daha bile popüler ki bu da bu trendin daha uzun bir süre devam edeceği anlamına geliyor.

İşbirliği yaklaşımının politik açıdan ilerici kökleri vardır –teori, öğrencilerin birbirlerinden öğrenirlerken eğitimi sahipleneceklerine dayanır– ancak New York, Michigan ve Georgia'daki özel ve devlet okullarında görüştüğüm öğretmenlere göre bu durum çocukları, kendilerini Amerikan şirket dünyasının takım kültüründe ifade etmek üzere de eğitir. Manhattan'daki bir devlet okulunun beşinci sınıf öğretmenlerinden biri bana, "Bu öğretim tarzı, insanların diğerlerine duyduğu saygının özgünlük ya da bilgiye değil, sözel kabiliyetlere dayandığı iş dünyası camiasını yansıtıyor," dedi. "İyi konuşan ve dikkatleri üzerinde toplayan biri olmalısınız. Bu, liyakattan başka bir şeye dayanan bir seçkinciliktir." Georgia, Decatur'dan bir üçüncü sınıf öğretmeni, "Bugün iş dünyası gruplar halinde çalışıyor, dolayısıyla çocuklar aynısını okulda yapıyor," diye açıkladı. Eğitim danışmanı Bruce Williams, "İşbirliğine dayalı öğrenim, işyerinde çokça talep edilen takım çalışmasını öğretir," diye yazar.

Williams aynı zamanda liderlik eğitiminin, işbirliğine dayalı öğrenimden öncelikli fayda sağladığını belirtir. Doğrusunu söylemek gerekirse, görüştüğüm öğretmenler öğrencilerinin yönetsel

becerilerine dikkat ediyor görünüyordu. Atlanta şehir merkezinde ziyaret ettiğim bir devlet okulunda bir üçüncü sınıf öğretmeni, "kendi halinde takılmayı" seven sessiz bir öğrenciyi işaret etti. "Ama bir sabah ona güvenlik devriyesi görevini verdik, böylece o da bir lider olma şansını yakaladı," diye temin etti beni.

Bu öğretmen nazik ve iyi niyetli biriydi ama genç güvenlik görevlisi gibi öğrencilerin, herkesin kelimenin geleneksel anlamıyla bir lider olmaya *can atmadığını* kabul ettiğimizde daha iyi durumda olup olmayacağını merak ediyorum. Janet Farrall ve Leonie Kronborg'un *Leadership Development for the Gifted and Talented*'da (Doğuştan Kabiliyetliler ve Yetenekliler için Liderlik Gelişimi) yazdığı gibi:

> Dışa dönükler kamusal alanlarda liderlik elde etme eğilimindeyken, içe dönükler kuramsal ve estetik alanlarda liderliğe meyillidir. Yeni düşünce alanları açmış ya da mevcut bilgiyi yeniden düzenlemiş Charles Darwin, Marie Curie, Patrick White ve Arthur Boyd gibi önde gelen içe dönük liderler hayatlarının uzun dönemlerini tek başlarına geçirmiştir. Dolayısıyla liderlik sadece sosyal durumlarda geçerli olmakla kalmaz, sanatta yeni teknikler geliştirmek, yeni felsefeler kurmak, bilgelik dolu kitaplar *yazmak* ve bilimsel atılımlarda bulunmak gibi daha tek kişilik durumlarda da gerçekleşir.

Grup Düşüncesi bir anda ortaya çıkmadı. İşbirliğine dayalı öğrenim, ekip çalışması ve açık ofis planları farklı zamanlarda ve farklı nedenlerle oluştu. Ancak bu trendlerin bir arada işlemesine neden olan kuvvet, işbirliği düşüncesine klası ve ağırbaşlılığı ödünç veren internetin ortaya çıkışıydı. İnternette müşterek beyin gücü aracılığıyla fevkalade yaratımlar üretildi: açık kaynak işletim sistemi Linux, online ansiklopedi Wikipedia, politik halk hareketi MoveOn.org. Parçalarının toplamından daha büyük

olan bu kolektif üretimler o kadar büyüleyiciydi ki arı kovanı zihniyetine, kalabalıkların bilgeliğine, kitle kaynağı mucizesine büyük saygı duyar olduk. İşbirliği kutsal bir kavram –başarının kilit çarpanı– haline geldi.

Ama sonra bir adım ileri gittik. Değer şeffaflığına ve duvarların yıkılmasına geldik; sadece internette değil, yüz yüze ortamlarda da. İnternetteki eşzamanlı olmayan, görece anonim etkileşimler için anlam ifade eden şeyin, açık plan ofis düzeninin yüz yüze, siyaseten yüklü, akustik açıdan gürültülü sınırlarında işe yaramayabileceğini fark edemedik. Online ve yüz yüze etkileşim arasında bir ayrıma gitmek yerine, birinden çıkardığımız dersleri diğeri hakkında düşünmek için kullandık.

İnsanların, açık ofis gibi Grup Düşüncesinin yeni yönlerinden bahsederken internete başvurmalarının nedeni budur. Sosyal pazarlama firması Mr. Youth'un CFO'su Dan Lafontaine, NPR'a, "Çalışanlar yaşamlarını Facebook'a, Twitter'a ve benzerlerine nasıl olsa taşıyor. Bir duvarın ardına saklanmaları için hiçbir sebep yok," diye anlatır. Bir başka yönetim danışmanı bana benzer bir şey söyledi: "Bir ofis duvarı kulağa nasıl geliyorsa tam olarak odur: Bir engel. Düşünme yöntemleriniz ne kadar tazeyse o kadar az sınır istersiniz. Açık ofis kullanan şirketler yeni şirketlerdir, tıpkı hâlâ ergenlik çağında olan internet gibi."

İnternetin yüz yüze grup çalışmasını teşvik etmedeki rolü özellikle ironiktir çünkü internet ilk başlarda genellikle içe dönük bireyci toplulukların –Farrall ve Kronborg'un tarif ettiği yalnızlık peşinde koşan düşünce liderlerine oldukça benzer kişilerin– alışıldık sorun çözme yollarını tersine çevirmek ve aşmak için bir araya gelmelerine olanak sağlıyordu. 1982 ve 1984 yılları arasında ABD, İngiltere ve Avustralya'daki 1229 profesyonel bilgisayarcıyla ilgili bir çalışmaya göre ilk bilgisayar meraklılarının çoğu içe dönüktü. Silikon Vadisi'nde danışman ve yazılımcı olan Dave W. Smith, kaynak kodunu internetten herkese açarak yazılımı geliştirme ve herkesin kopyalama, iyi-

leştirme ve dağıtmasına olanak sağlama uygulamasına atıfta bulunarak, "Açık kaynağın içe dönükleri çekmesi teknolojide herkesçe bilinen bir gerçektir," diyor. Bu insanların birçoğu genele katkıda bulunma ve başarılarının değer verdikleri camia tarafından takdir edildiğini görme arzusuyla motive oluyordu.

Ancak ilk açık kaynak yaratıcıları aynı ofisi paylaşmıyor; çoğu zaman aynı ülkede bile yaşamıyorlardı. İşbirlikleri genellikle gökyüzünde gerçekleşiyordu. Bu önemsiz bir ayrıntı değil. Linux'u yaratan insanların hepsini bir araya toplayıp bir yıl boyunca devasa bir konferans odasına yerleştirip yeni bir işletim sistemi tasarlamalarını isteseydiniz, bu kadar devrimci bir şeyin ortaya çıkıp çıkamayacağı şüphelidir. Bölümün geri kalanında bu konunun nedenlerine değineceğiz.

Araştırmacı psikolog Anders Ericsson on beş yaşındayken satranca başladı. Bütün sınıf arkadaşlarını öğle yemeği sırasında yaptıkları maçlarda bozguna uğrattığı için bunda oldukça iyi olduğunu düşünüyordu. Ta ki bir gün sınıftaki en kötü oyunculardan biri her maçı kazanmaya başlayıncaya kadar.

Ericsson ne olduğunu merak ediyordu. *Yeteneğin Şifresi* kitabının yazarı Daniel Coyle'la yaptığı bir röportajda, "Bu konu hakkında epey düşündüm," diyor. "O kadar kolay yendiğim bu çocuk nasıl oluyor da şimdi beni bu kadar kolay alt edebiliyordu? Çalıştığını, bir satranç kulübüne gittiğini biliyordum ama gerçekte ne olmuştu?"

Bu, Ericsson'un kariyerini yönlendiren bir sorudur: Olağanüstü başarılı kimseler yaptıkları işte nasıl bu kadar iyi bir hale gelirler? Ericsson bu sorunun yanıtını satranç, tenis ve klasik piyano gibi pek çok farklı alanda arar.

Bugün artık oldukça meşhur olan bir deneyde, o ve iş arkadaşları Berlin'in seçkin Müzik Akademisi'ndeki üç uzman kemancı grubunu karşılaştırdılar. Araştırmacılar profesörlerden öğrencileri üç gruba ayırmalarını istedi: Tek başlarına uluslara-

rası bir kariyer yapma potansiyeline sahip "en iyi kemancılar", "iyi kemancılar" ve sanatçı olmaktansa keman öğretmeni olmak için eğitim alan üçüncü bir grup. Daha sonrasında müzisyenlerle görüştüler ve ayrıntılı bir günlük tutmalarını rica ettiler.

Sonuçta gruplar arasında çarpıcı bir fark olduğunu tespit ettiler. Üç grup da müziğe haftada aynı miktarda zaman –elli saatin üzerinde– harcıyordu. Üçünün de derslerinin vakit talep eden benzer yükümlülükleri vardı. Ama en iyi iki grup zamanlarının çoğunu *tek başına pratik yaparak* geçiriyordu: En iyi grup için haftada 24,3 saat veya günde 3,5 saate kıyasla en kötü grup için haftada 9,3 saat veya günde 1,3 saat. En iyi kemancılar "tek başına pratik yapmayı" müzikle ilgili tüm faaliyetlerinin en önemlisi olarak değerlendiriyordu. İyi müzisyenler –gruplarda yer alanlar bile– gerçek işin yapıldığı solo pratiklere kıyasla oda grubuyla yapılan pratik seanslarını "boş zaman" olarak tarif ederler.

Ericsson ve arkadaşları, diğer tür uzman performansçıları incelediklerinde yalnızlıkla ilgili benzer etkiler buldular. Örneğin turnuva dereceli satranç oyuncuları için "tek başına yapılan ciddi çalışma" en güçlü beceri göstergesiydi; satranç ustaları oynamayı öğrenmelerinin ilk on yılı boyunca oyunu tek başlarına incelemeye dolu dolu beş bin saat –orta seviye oyuncuların harcadığı saatin neredeyse beş katı– harcarlar. Yalnız çalışma eğilimindeki üniversite öğrencileri, grup halinde çalışanlara kıyasla zaman içinde daha fazla şey öğrenir. Takım sporlarındaki seçkin atletler bile tek başına pratik yapmak için alışılmadık miktarda zaman harcarlar.

Peki, yalnızlığın sihri neredeydi? Ericsson'un bana anlattığına göre pek çok alanda, sadece yalnız olduğunuz zamanlarda, istisnai başarının anahtarı olarak belirlediği Kasıtlı Pratik'le meşgul olabilirsiniz. Belli bir amaç için pratik yaptığınızda, elinizin altında olmayan görevleri ya da bilgileri belirler, performansınızı iyileştirmek için uğraşır, ilerlemenizi gözler ve gerektiğinde dü-

zeltmeler yaparsınız. Bu standardı yakalayamayan pratik seansları sadece daha az yararlı olmakla kalmaz, ters de teper. Mevcut bilişsel mekanizmaları geliştirmek yerine pekiştirir.

Kasıtlı Pratik kimi nedenlerle en iyi tek başına gerçekleştirilir. Yoğun konsantrasyon gerektirir ve insanlar dikkat dağıtıcı olabilir. Genellikle kişinin kendi kendine ürettiği yoğun bir motivasyona ihtiyaç duyar. Ama en önemlisi, *sizi* kişisel açıdan çok zorlayan bir iş üzerinde çalışmayı içerir. Ericsson'un söylediğine göre ancak yalnız olduğunuzda "doğrudan size meydan okuyan kısma gidebilirsiniz. Yaptığınız şeyi geliştirmek istiyorsanız hareketi başlatan *siz* olmalısınız. Bir grup dersinde hareketi başlatan kişi, zamanın yalnızca ufak bir yüzdesinde sizsinizdir".

Kasıtlı Pratik'i iş başında görmek için Stephen Wozniak'ın hikâyesinden ötesine bakmaya gerek yok. Homebrew buluşması, o ilk kişisel bilgisayarı yapma ilhamını veren katalizördü ama bunu mümkün kılan bilgi tabanı ve çalışma alışkanlıkları tamamen farklı bir alandan geldi: Woz, mühendisliği küçük bir çocuk olduğu zamanlardan beri kasıtlı bir şekilde pratik ediyordu. (Ericsson, gerçek bir uzmanlık edinmenin yaklaşık on bin Kasıtlı Pratik saati gerektirdiğini söylüyor, bu nedenle genç yaşta başlamak daha iyi.)

Wozniak *iWoz*'da çocukken elektroniğe duyduğu tutkuyu tarif eder ve Ericsson'un vurguladığı Kasıtlı Pratik unsurlarını farkında olmadan sayıp döker. İlk olarak yeterince motiveydi: Bir Lockheed mühendisi olan babası Woz'a mühendislerin insanların yaşamını değiştirebileceğini ve "dünyadaki kilit insanlar arasında" olduklarını öğretmişti. İkincisi, uzmanlığını özenle, adım adım geliştirmişti:

> Kariyerim boyunca bana yardım edecek belli başlı bir yetenek edinmiştim: sabır. Ciddiyim. Sabır genellikle hafife alınan bir şeydir. Üçüncü sınıftan sekizinci sınıfa kadar yaptığım bütün projelerde, elektronik aletleri na-

sıl bir araya getireceğimizi, bir kitapta anlatıldığı kadar hızlı olmadan, yavaş yavaş öğrendim... Sonuç hakkında fazla kaygılanmamayı ama o an hangi aşamadaysam ona konsantre olmayı ve elimden gelenin en iyisini yapmayı öğrendim.

Üçüncüsü, Woz genellikle tek başına çalışıyordu. Bu tesadüfi değildi. Teknik konulara eli yatkın pek çok çocuk gibi liseye geçtiği zaman sosyal basamaklardan acı verici bir düşüş yaşamıştı. Küçük bir çocukken bilim alanındaki hünerleri çok beğeniliyordu ama artık hiç kimse bunu önemsemez görünüyordu. Havadan sudan konuşmaktan nefret ediyordu ve ilgi alanları akranlarınınkilere göre çizgi dışıydı. Bu dönemden kalma siyah beyaz bir fotoğrafta Woz kısacık kırpılmış saçları, buruşturduğu yüzüyle gururla, kablolar, düğmeler ve ıvır zıvırla dolu bir tertibat kutusu olan "bilim fuarı kazananı Ekleyici/Çıkarıcı"sına işaret etmektedir. Ancak o yıllardaki acayipliği, onu hayallerinin peşinden gitmekten alıkoymaz; hatta muhtemelen bunu besler. Woz, evden çıkamayacak kadar utangaç biri olmasaydı bilgisayarlar hakkında bu kadar çok şey öğrenemeyeceğini söyler.

Hiç kimse böylesi acı dolu bir ergenliği tercih etmez ama gerçek şu ki Woz'un gençlik yıllarının yalnızlığı ve hayatının tutkusuna dönüşecek şeye kararlılıkla odaklanması, çok yaratıcı insanlar için tipik bir durumdur. 1990 ve 1995 yılları arasında sanat, bilim, iş dünyası ve politika alanlarında istisnai bir yaratıcılığı olan doksan bir kişinin hayatını inceleyen psikolog Mihaly Csikszentmihalyi'ye göre, bu kişilerin çoğu ergenlik yıllarında sosyal hayatın kıyılarında yaşamışlardı çünkü "yoğun merak veya odaklı ilgi, akranlarına tuhaf geliyordu." Tek başlarına zaman geçiremeyecek kadar girişken olan gençler yeteneklerini geliştiremez "çünkü müzik pratiği yapmak ya da matematik çalışmak ödlerinin koptuğu bir yalnızlık gerektirir." Klasik gençlik romanı *Zamanda Kıvrılma* ve altmıştan fazla kitabın yazarı

Madeleine L'Engle, çocukluğunun büyük bölümünü kitaplar ve düşüncelerle bir başına geçirmemiş olsaydı bu kadar gözü pek bir düşünür haline gelemeyeceğini söyler. Charles Darwin, küçük bir çocukken kolaylıkla arkadaş edinebilen ama vaktini uzun doğa yürüyüşleriyle tek başına geçirmeyi tercih eden biriydi. (Yetişkinken de farklı değildi. Kendisini yemekli bir toplantıya davet eden meşhur matematikçiye, "Sevgili Bay Babbage," diye yazmıştı, "Bana davetiye yolladığınız için size minneatarım ancak kabul etmeye korkuyorum çünkü orada yeni insanlarla bir araya gelmem lazım ki onlara cennetteki bütün azizler adına hiç dışarı çıkmadığıma yemin etmiştim.")

Gelgelelim istisnasi performans sadece Kasıtlı Pratik sergilediğimiz bir temele dayanmaz, doğru çalışma koşullarını da gerektirir. Ve çağdaş işyerlerinde bunları bulmak oldukça güçtür.

Danışman olmanın ikincil faydalarından biri pek çok farklı iş çevresine yakın durabilmektir. Atlantic Systems Guild danışmanlar ekibinin yöneticilerinden biri olan Tom DeMarco, çalıştığı dönemde oldukça fazla sayıda ofis gezmiş ve bazı işyerlerinin diğerlerine nazaran çok daha kalabalık olduğunu fark etmişti. Bütün bu sosyal etkileşimin performansa ne gibi bir etkisi olduğunu merak ediyordu.

Bu sorunun cevabını bulmak için DeMarco ve meslektaşı Timothy Lister, Kod Yazma Savaşı adında bir çalışma tasarladı. Oyunların amacı en iyi ve en kötü bilgisayar programcılarının özelliklerini belirlemekti, doksan iki farklı şirketten altı yüzün üzerinde yazılımcı katıldı. Her biri iş saatleri boyunca kendi normal ofis alanlarında çalışarak bir program tasarladı, kod yazdı ve test etti. Her bir katılımcıya aynı şirketten bir partner de tahsis edilmişti. Ancak partnerler birbirleriyle hiç iletişime geçmeden ayrı ayrı çalışıyorlardı ki bunun, sonradan oyunların kritik bir özelliği olduğu ortaya çıkmıştı.

Sonuçlar geldiğinde muazzam bir performans farkı gözler önüne serilmişti. En iyiler en kötülerden 10:1 oranında daha iyi bir performans çıkarmıştı. Aynı zamanda en üst seviyedeki programcılar orta düzeydekilerden 2,5 kat daha iyiydi. DeMarco ve Lister bu hayret verici farkın sebebini anlamaya çalıştıklarında önemli olduğunu düşüneceğiniz etmenlerin –deneyim yılları, maaş, hatta işi tamamlamak için harcanan zaman gibi– sonuçla bağıntısının çok az olduğunu gördüler. On yıllık deneyimi olan programcılar, iki yıllık deneyimi olanlardan daha iyi bir iş çıkarmamıştı. Ortalamanın üzerinde performans çıkaran yarısı, altındaki yarıya kıyasla yüzde 10 daha *az* para kazanıyordu; neredeyse iki kat daha iyi olmalarına rağmen. "Kusursuz" bir iş çıkaran programcıların alıştırmayı tamamlaması hata yapanlara kıyasla birazcık daha kısa sürmüştü.

Bu gizemli bir durumdu ama merak uyandıran bir ipucu vardı: Aynı şirketten programcılar *beraber çalışmamalarına rağmen* aşağı yukarı aynı seviyede bir performans çıkarmıştı. Bunun nedeni, en iyi performansı çıkaranların ağırlıklı olarak en fazla mahremiyet, kişisel alan, fiziksel çevreleri üzerinde kontrol ve sekteye uğramadan çalışma imkânı veren şirketlerde çalışmalarıydı. En iyi performansçıların yüzde 62'si, en kötü performansçıların sadece yüzde 19'una kıyasla, iş alanlarının kabul edilebilir bir ölçüde mahrem olduğunu söylüyordu; en kötü performansçıların yüzde 76'sı ama üst düzey performansçıların sadece yüzde 38'i insanların kendilerini böldüğünü söylüyordu.

Kod Yazma Savaşı teknoloji çevrelerinde meşhurdur ancak DeMarco ve Lister'ın bulguları bilgisayar dünyasının ötesine de uzanır. Pek çok farklı sektörden açık plan ofis düzenleriyle ilgili son veriler oyunlarla ilgili sonuçları doğrular. Açık plan ofislerin, üretkenliği azalttığı ve belleğe zarar verdiği ortaya çıkmıştır. Bunlar, personelin yüksek devir hızıyla ilişkilendirilmektedir. İnsanları hasta, saldırgan, motivasyonsuz ve güvensiz kılarlar. Açık ofislerde çalışanların yüksek tansiyon ve stresten

muzdarip olma ve nezleye yakalanma ihtimalleri daha yüksektir; meslektaşlarıyla daha fazla tartışırlar; iş arkadaşlarının, telefon konuşmalarına kulak kabarttığından ve bilgisayar ekranlarını gizlice gözetlediğinden endişelenirler. Meslektaşlarıyla daha az kişisel ve mahrem sohbetler yaparlar. Genellikle yüksek sesli ve kontrol edilemez bir gürültüye maruz kalırlar ki bu, nabzı yükseltir, "stres" hormonu kortizolün salınımına neden olur ve insanları sosyal açıdan mesafeli, çabuk sinirlenir, saldırgan ve başkalarına yardım etmede isteksiz kılar.

İşin doğrusu, aşırı uyarımın, öğrenmeyi engellediği görülüyor: Yakınlarda yapılan bir araştırma, insanların, şehrin bir caddesinde yapılan gürültülü bir yürüyüştense ormanda yapılan sessiz bir gezintiden sonra daha iyi öğrendiklerini ortaya koymuştur. Başlıca sermayeleri bilgi olan, farklı sektörlerdeki 38.000 çalışanla yapılan bir başka araştırma, çalışma sırasında bölünmenin üretkenliğin önündeki en büyük engellerden biri olduğunu tespit etti. Modern zamanların ofis savaşçılarının ödüllendirilen özelliği olan aynı anda birden çok iş yapabilmenin bile bir efsane olduğu görülmektedir. Bilimciler artık beynin aynı anda iki şeye birden dikkat vermeye muktedir olmadığını biliyor. Aynı anda birden çok iş yapmak gibi görünen şey gerçekte çoklu işler arasında bir ileri bir geri gitmektir ve bu da üretkenliği azaltırken hata yapma oranını yüzde 50'lere kadar artırır.

Pek çok içe dönük bunları içgüdüsel olarak biliyor görünür ve sürü halinde toplanmaya direnir. Kaliforniya, Oakland'deki video oyunu tasarım şirketi Backbone Entertainment ilk başlarda açık ofis planı kullansa da çoğu içe dönük olan oyun geliştiricilerinin bundan memnun olmadığını görmüştü. Eski yaratıcı direktör Mike Mika, "Masaların, duvarların olmadığı ve herkesin birbirini görebildiği kocaman bir ambardı," diyor. "Kabin düzenine geçtik ama kaygılarımız vardı; yaratıcı bir ortamda insanların bundan nefret edeceğini düşünüyorsunuz.

Ama görünen o ki saklanabilecekleri kuytu köşeleri ve herkesten uzakta olmayı tercih ediyorlar."

Benzer bir şey Reebok International'da, şirket 2000 yılında Massachusetts, Canton'daki yeni genel merkezlerine 1250 çalışan aldığında yaşandı. Yöneticiler, ayakkabı tasarımcılarının beyin fırtınası yapabilmek için birbirlerine rahatlıkla erişebilecekleri bir ofis isteyeceklerini varsayıyordu (muhtemelen MBA'lerini yaparlarken kaptıkları bir fikir). Neyse ki ilk olarak ayakkabı tasarımcılarının kendilerine danıştılar ve asıl ihtiyaç duydukları şeyin konsantre olabilmek için huzur ve sessizlik olduğunu öğrendiler.

Web uygulama şirketi 37signals'ın (Basecamp) kurucu ortağı Jason Fried için bu yeni bir haber değil. 2000'den başlayarak on yıl boyunca Fried yüzlerce insana (çoğunlukla tasarımcı, programcı ve yazarlara) bir işi bitirmeleri gerektiğinde nerede çalışmayı sevdiklerini sordu. Çok gürültülü olan ve sürekli bölündükleri ofisleri *hariç* her yere gittiklerini öğrendi. Fried'ın on altı çalışanından sadece sekizinin 37signals'ın bulunduğu Chicago'da yaşamasının ve bunların da işe, hatta toplantılara gelme zorunluluğunun olmamasının nedeni budur. Özellikle de Fried'ın "zehirli" olarak gördüğü toplantılara. Fried birlikte çalışma karşıtı değildir; 37signals'ın internet sitesi, ürünlerinin birlikte çalışmayı üretken ve keyifli kıldığını söyler. Gelgelelim, e-posta, anında mesajlaşma ya da online sohbet araçları gibi pasif işbirliği biçimlerini tercih eder. Diğer işverenler için tavsiyesi ne mi? "Bir sonraki toplantınızı iptal edin," diyor. "Yeniden planlamayın. Belleklerden silin." Aynı zamanda haftada bir gün çalışanların birbirleriyle konuşmalarına izin verilmediği bir "Suskun Salılar" öneriyor.

Fried'ın görüştüğü kişiler, yaratıcı insanların bildiği şeyi yüksek sesle söylüyordu. Örneğin, Kafka çalıştığı zaman çok sevdiği nişanlısının bile yakınında olmaya katlanamıyordu:

> Bir defasında bana yazarken yanı başımda oturmak istediğini söylemiştin. Dinle, öyle bir durumda hiçbir şey yazamam. Çünkü yazmak kendini ziyadesiyle açığa vurmak demektir; insanın başkalarıyla beraber olduğu takdirde kendini kaybettiğini hissedeceği ve aklı başında olduğu müddetçe her zaman kaçınacağı, iç dünyayı açığa vurma ve teslimiyet hali... İnsanın yazarken asla yeterince yalnız olamamasının, etrafının asla yeterince sessiz olamamasının, gecenin bile yeterince gece olamamasının nedeni budur.

Oldukça neşeli biri olan Theodor Geisel (Dr. Seuss olarak da bilinir) bile çalışma günlerini, Kaliforniya, La Jolla'daki evinin dışındaki bir çan kulesindeki, duvarlarının karalama ve çizimlerle dolu olduğu özel stüdyosunda geçirirdi. Geisel gırgır şiirlerinin akla getirdiğinden çok daha sessiz bir adamdı. Çocukların neşeli, lafını esirgemez, Şapkadaki Kedi tarzı bir sima bekleyeceklerinden ve çekingen kişiliği karşısında hayal kırıklığına uğrayacaklarından endişelenerek genç okurlarıyla buluşmak için nadiren topluluk önüne çıkardı. "Kalabalıklarken [çocuklar] ödümü patlatıyorlar," diye itiraf etmişti.

Kişisel alan yaratıcılık için hayati önemdeyse "akran baskısından" muaf olmak da öyledir. Efsanevi reklamcı Alex Osborn'u ele alalım. Bugün Osborn'un ismi az sayıda insana tanıdık geliyor ama 20. yüzyılın ilk yarısında çağdaşlarını büyüleyen, heyecan verici biriydi. Osborn reklam ajansı Batten, Barton, Durstine and Osborn'un (BBDO) kurucu ortağıydı ama bir dergi editörünün kendisini öğle yemeğine davet edip hobisinin ne olduğunu sorduğu 1938 yılındaki o günden sonra bir yazar olarak ün yapmıştı.

"Hayal gücü," diye yanıt verdi Osborn.

"Bay Osborn," dedi editör, "bu konu hakkında bir kitap yazmalısınız. Bu, bu kadar yıl boyunca yapılmayı bekleyen bir

iş. Bundan daha önemli bir konu yok. Hak ettiği zamanı ve enerjiyi ona vermelisiniz."

Bay Osborn da öyle yaptı. Hatta 1940'lar ve 1950'lerde BBDO'nun yöneticisi olarak canını çok sıkan bir sorunla ilgili birkaç kitap yazdı: Çalışanları yeterince yaratıcı değildi. Osborn çalışanların iyi fikirleri olduğuna inanıyordu ama meslektaşlarının düşüncelerinden korktukları için paylaşmaya gönülsüzlerdi.

Çözüm, çalışanlarının tek başlarına çalışmalarını sağlamak değil, daha ziyade grup çalışmasında eleştiri tehdidini ortadan kaldırmaktı. Grup üyelerinin peşin hükümsüz bir atmosferde fikir ürettikleri bir süreç olan beyin fırtınası kavramını icat etti. Beyin fırtınasının dört kuralı vardı:

1. Fikirleri yargılamayın ya da eleştirmeyin.
2. Pervasız olun. Fikir ne kadar çılgın olursa o kadar iyi.
3. Niceliğin peşinden gidin. Ne kadar çok fikriniz olursa o kadar iyi.
4. Diğer grup üyelerinin fikirlerini temel alarak bir şeyler düşünün.

Osborn grupların –sosyal yargının boyunduruğundan kurtarıldıkları zaman– tek başlarına çalışan bireylerden daha fazla ve daha iyi fikir üreteceğine tutkuyla inanıyordu. "Grupça yapılan beyin fırtınasının nicel sonuçları tereddüde mahal bırakmaz," diyordu. "Bir grup, bir beyaz eşya promosyonu için 45 öneri, bir bağış kampanyası için 56 fikir, nasıl daha fazla battaniye satılacağıyla ilgili 124 düşünce üretti. Bir diğer örnekte 15 grup aynı konuda beyin fırtınası yaptı ve 800'den fazla fikir üretti."

Osborn'un teorisinin büyük etkisi oldu ve şirket liderleri beyin fırtınasını coşkuyla uygulamaya başladılar. Bugün bile Amerikan şirket dünyasındaki herhangi biri kendisini sık sık beyaz tahtalar, keçeli kalemler ve motive edici bir yöneticiyle dolu bir odaya meslektaşlarıyla birlikte kapatılmış halde bulur.

Osborn'un bu çığır açan fikriyle ilgili tek bir sorun var: grupça yapılan beyin fırtınası aslında pek de işe yaramıyor. Bunu

kanıtlayan ilk çalışmalardan biri 1963'te yapıldı. Minnesota Üniversitesi'nde psikoloji profesörü olan Marvin Dunette, her biri Minnesota Mining and Manufacturing'in (post-it'in mucitleri olan 3M olarak da bilinir) erkek çalışanları olan kırk sekiz araştırmacı bilimci ve kırk sekiz reklam müdürünü bir araya getirerek hem yalnız hem de grup beyin fırtınası seanslarına katılmalarını istedi. Dunnette yöneticilerin grup etkinliğinden fayda sağlayacağından emindi. Daha içe dönük olduklarını düşündükleri araştırmacı bilimcilerin grup çalışmasından yararlanacağındansa o kadar da emin değildi.

Dunnette kırk sekiz erkekli her iki kümeyi dörderli on iki gruba böldü. Her dörtlüye, hakkında beyin fırtınası yapacakları, fazladan bir başparmakla doğmuş olmanın getireceği faydalar ya da zorluklar gibi bir sorun verildi. Her bir kişiye kendi başına beyin fırtınası yapacağı benzer bir sorun daha verildi. Ardından Dunnette ve ekibi bütün fikirleri saydı ve grupların ürettikleriyle kendi başlarına çalışanların ürettiklerini karşılaştırdı. Elmaları elmalarla kıyaslayabilmek için Dunnette her bir kişinin fikirlerini, sanki dört kişilik "sözde" gruplarda çalışmışlar gibi diğer üç kişininkilerle bir araya getirdi. Araştırmacılar fikirlerin niteliğini de ölçerek bunları O'dan 4'e kadarlık bir "İhtimal Ölçeği" üzerinden değerlendirdi.

Sonuçlar şüpheye yer bırakmıyordu. Yirmi dört grubun yirmi üçündeki erkekler grup halinde çalıştıkları zamanlardansa kendi başlarına çalıştıkları zamanlarda daha fazla fikir üretmişti. Bireysel olarak çalıştıkları zamanlarda eşit ya da daha yüksek kalitede fikirler üretmişlerdi. Ve reklam müdürleri grup çalışmasında, tahminen içe dönük olan araştırmacı bilimcilerden daha iyi değillerdi.

O zamandan beri yaklaşık kırk yıl boyunca yapılan tüm araştırmalar aynı sarsıcı sonuca ulaşmıştır. Araştırmalar, grubun büyüklüğü arttıkça performansın düştüğünü gösteriyor: Dokuz kişilik gruplar altı kişilik gruplara kıyasla daha az ve

daha zayıf fikirler üretmektedir ki bu ikinci grup dört kişilik gruplardan daha kötü bir iş çıkarmıştır. Örgüt psikoloğu Adrian Furnham, "Bilimsel veriler, iş dünyasındaki insanların beyin fırtınası amacıyla gruplardan faydalanmaları için deli olmaları gerektiğini gösteriyor," diye yazar. "Yetenekli ve motive çalışanlarınız varsa, yaratıcılığın veya randımanın en yüksek öncelik olduğu durumlarda yalnız başlarına çalışmaya teşvik edilmeleri gerekir."

Bunun tek istisnası internet üzerinden yapılan beyin fırtınasıdır. Araştırmalara göre, elektronik ortamda beyin fırtınası yapan gruplar sadece daha iyi bir performans çıkarınakla kalmaz, grup ne kadar genişse performansı da o kadar iyidir. Aynı şey akademik araştırma için de geçerlidir: Elektronik ortamda beraber çalışan profesörler, yalnız başlarına çalışan ya da yüz yüze işbirliğinde bulunanlara kıyasla daha etkili araştırmalar üretme eğilimindedir.

Bu bizi şaşırtmamalı; daha önce de söylediğimiz gibi, Grup Düşüncesi'ne ilk başta katkıda bulunan, elektronik işbirliğinin merak uyandıran gücüydü. Linux'u ya da Wikipedia'yı devasa bir elektronik beyin fırtınası seansı yaratmadıysa ne yarattı? Ancak internet üzerinden yürütülen işbirliğinin gücünden o kadar etkilendik ki kişilerin ürettikleri düşüncelerden vazgeçerek *bütün* grup çalışmalarına gereğinden fazla değer verir hale geldik. Online bir çalışma grubuna katılmanın kendisinin başlı başına bir yalnızlık biçimi olduğunu idrak edemiyoruz. Bunun yerine internet üzerinden yürütülen işbirliklerinin yakaladığı başarının, gerçek dünyada da tekrarlanacağını varsayıyoruz.

Gerçeği söylemek gerekirse, geleneksel beyin fırtınası grupları, işe yaramadıklarına dair bu kadar yıllık kanıta rağmen her zamanki kadar popüler olmaya devam ediyor. Beyin fırtınası seanslarının katılımcıları gruplarının gerçekte olduğundan daha iyi bir performans çıkardığına inanırlar ki bu da bu seansların neden hâlâ bu kadar popüler olduklarına işaret eden değerli bir

nedendir: Grupça yapılan beyin fırtınaları insanların kendilerini bir yere bağlı hissetmelerini sağlar. Bu kıymetli bir hedeftir, yaratıcılığın aksine sosyal zamkın öncelikli fayda olduğunu anladığımız müddetçe...

Psikologlar beyin fırtınasının başarısızlığına dair üç neden sıralıyor. İlki *sosyal kaytarmadır,* bir grupta bazı kişiler arkalarına yaslanıp işi diğerlerine bırakma eğilimindedir. İkincisi üretim *blokajıdır,* bir seferde sadece tek bir kişi konuşabilir veya fikir üretebilir, diğer grup üyeleri edilgen bir şekilde oturmaya mahkûmdur. Ve üçüncüsü, akranlarının önünde aptal görünme korkusu anlamında *değerlendirilme kaygısıdır.*

Osborn'un beyin fırtınası "yasaları" söz konusu kaygıyı etkisiz hale getirmeyi hedefliyordu ancak araştırmalar topluluk önünde küçük düşme korkusunun güçlü olduğunu gösteriyor. Örneğin 1988-1989 basketbol sezonu sırasında iki NCAA basketbol takımı, okullarının tüm öğrencileri karantinaya almasına neden olan bir kızamık salgını yüzünden seyirciler olmaksızın on bir maç oynadı. İki takım da sinirlerini bozacak hayranları, hatta evlerinde kendilerine tapan hayranları olmaksızın çok daha iyi bir oyun çıkardı (örneğin daha yüksek serbest atış yüzdesi).

Davranışsal iktisatçı Dan Ariely otuz dokuz katılımcıdan ya tek başlarına masalarında otururlarken ya da başkaları izlerken anagram bulmaca çözmelerini istediği bir çalışma yürütürken benzer bir fenomeni fark etti. Ariely katılımcıların toplulukta daha iyi sonuç alacakları öngörüsünde bulunmuştu çünkü daha fazla motive olacaklardı. Ama daha kötü bir performans çıkardılar. Seyirci heyecan verici olabilir ama aynı zamanda stres sebebidir.

Değerlendirilme kaygısıyla ilgili sorun, bununla ilgili yapabileceğimiz fazla bir şey olmayışıdır. Bunun üstesinden iradeyle veya eğitimle ya da Alex Osborn'unkiler gibi sürece ilişkin bir dizi kuralla gelebileceğinizi düşünürsünüz. Ancak nörobilim alanındaki son araştırmalar, yargılanma korkusunun hayal et-

tiğimizden çok daha derin olduğunu ve sonuçlarının çok daha geniş kapsamlı olduğunu gösteriyor.

1951 ve 1956 yılları arasında, tam da Osborn grupça yapılan beyin fırtınasının gücünün reklamını yaparken Solomon Asch adında bir psikolog grup etkisinin tehlikeleri üzerine, günümüzde herkesçe bilinen bir dizi deney yürütüyordu. Asch gönüllü öğrencileri gruplar halinde bir araya getirdi ve onları bir görme testinden geçirdi. Onlara değişen uzunluklarda üç çizginin olduğu bir resim gösterdi ve çizgilerin birbirleriyle mukayese edilmesine ilişkin sorular yöneltti: Hangisi daha uzundu, hangisinin uzunluğu dördüncü çizgiyle aynıydı vb. Sorular o kadar basitti ki öğrencilerin yüzde 95'i tüm soruları doğru cevapladı.

Ancak Asch grupların içine oyuncular yerleştirdiğinde ve bu oyuncuların hepsi belli sorulara kendilerinden emin bir biçimde aynı yanlış cevabı verdiğinde tüm sorulara doğru yanıt veren öğrenci sayısı yüzde 25'e düştü. Yani katılımcıların tereddüde düşen yüzde 75'i en azından bir soruda grubun verdiği yanlış cevabı destekledi.

Asch deneyleri, tam da Osborn'un bizi zincirlerimizden kurtarmaya çalıştığı zamanda, çoğunluğa uymanın gücünü ispat ediyordu. Bize söylemedikleri şey, uyum göstermeye *neden* bu kadar yatkın olduğumuzdu. Dalkavukların aklından geçen neydi? Akran baskısı yüzünden çizgilerin uzunluğuna dair *algıları* mı değişmişti yoksa aykırı olma korkusuyla bilerek mi yanlış cevap vermişlerdi? On yıllar boyunca psikologlar bu soruya kafa patlattı.

Bugün, beyin tarama teknolojisinin de yardımıyla bu sorunun cevabına biraz daha yaklaşmış olabiliriz. 2005'te Gregory Berns adında Emory Üniversitesi'nden bir nörobilimci, Asch deneylerinin güncel bir versiyonunu yapmaya karar verdi. Berns ve ekibi on dokuz ve kırk bir yaşları arasında kadın ve erkek otuz iki gönüllü topladı. Gönüllüler, her bir grup üyesine bir bilgisayar ekranından iki farklı üç boyutlu nesnenin gösterildiği ve ilk nesnenin ikincisiyle eşleşmek için kendi ekseni etrafında

döndürülüp döndürülemeyeceğine karar vermelerinin istendiği bir oyun oynadı. Deneyciler, gönüllüler grup görüşüyle mutabık kaldıkları ya da ters düştükleri zaman beyinlerinin anlık durum görüntüsünü almak için bir fMRI tarayıcısı kullandılar.

Sonuçlar hem rahatsız edici hem de aydınlatıcıydı. Her şeyden önce Asch'in bulgularını doğruluyorlardı. Gönüllüler oyunu kendi başlarına oynadıklarında yanlış cevap verme oranları sadece yüzde 13,8'di. Ancak üyelerinin hep bir ağızdan yanlış cevaplar verdiği bir grupla oynadıklarında grupla hemfikir olma oranları yüzde 41'di.

Fakat Berns'in çalışması çoğunluğa tam olarak *neden* uyum sağladığımıza da ışık tutuyordu. Gönüllüler tek başlarına oynadığında beyin taramaları, görsel ve uzamsal algıyla ilişkilendirilen oksipital korteks ve parietal korteksin ve bilinçli karar almayla ilişkilendirilen frontal korteksin de aralarında bulunduğu beyin bölgelerinde faaliyet gösteriyordu. Ama grubun yanlış cevabını desteklediklerinde, beyin faaliyetleri bambaşka bir şeyi gözler önüne seriyordu.

Hatırlayın, Asch'in bilmek istediği şey, insanların grubun hatalı olduğunu bilmelerine rağmen mi uyum sağladığı yoksa algılarının grup tarafından *değişikliğe* mi uğratıldığıydı. Berns ve ekibine göre, ilk seçenek doğru olduğu takdirde karar almakla ilgili prefrontal kortekste daha fazla aktivite görmeleri gerekiyordu. Yani beyin taramaları, gönüllüleri grupla uyum sağlayabilmek için kendi inançlarından vazgeçmeye bilinçli bir şekilde karar verirken yakalayacaktı. Gelgelelim beyin taramaları görsel ve uzamsal algıyla ilişkilendirilen bölgelerdeki faaliyetin arttığını gösterecek olursa bu, grubun kişinin algılarını bir şekilde değiştirmeyi başardığı anlamına gelecekti.

Olan da tam olarak buydu; çoğunluğun görüşüne uyanlar karar almayla ilgili frontal bölgelerde daha az, beynin algıyla ilişkilendirilen alanlarındaysa daha çok beyin faaliyeti gösteri-

yordu. Diğer bir deyişle, akran baskısı nahoş olmakla kalmıyor, soruna bakışınızı gerçekten de değiştirebiliyordu.

Bu ilk bulgular grupların algıda değişiklik yaratan maddelere benzediğini öne sürer. Şayet grup doğru cevabın A olduğunu düşünüyorsa, siz de A'nın doğru olduğunu düşünmeye yatkın hale gelirsiniz. Bilinçli bir şekilde, "Hımm, aslında emin değilim ama hepsi cevabın A olduğunu söylüyor, o halde ben de onlara uyacağım," demeniz gibi bir durum yoktur. "Beni sevsinler istiyorum, bu nedenle cevap A'ymış gibi davranacağım," da demezsiniz. Hayır, çok daha beklenmedik –ve tehlikeli– bir şey yapmaktasınızdır. Berns'in gönüllülerinin çoğu grupla hemfikir olduklarını çünkü "şans eseri aynı doğru yanıta vardıklarını düşündüklerini" söyler. Diğer bir deyişle, akranlarının kendilerini ne kadar etkilediğinin farkında değillerdi.

Bunun sosyal fobiyle ilgisi nedir? Asch ve Berns'in çalışmalarındaki gönüllülerin çoğunluğun fikrine her zaman uyum göstermediğini hatırlayın. Bazen akran baskısına rağmen doğru cevabı seçtiler. Ve Berns ile ekibi bu anlarla ilgili çok ilginç bir şey buldu. Beyinde, reddedilme korkusu gibi üzüntü verici duygularla ilişkilendirilen küçük bir organ olan amigdalada yüksek faaliyete rastlamışlardı.

Berns bundan "bağımsızlık sancısı" olarak bahseder ve bunun olası ciddi sonuçları vardır. Seçimlerden jürili duruşmaya ve çoğunluk yönetimi fikrine kadar en önemli sivil kurumlarımızın çoğu muhalif seslere dayanır. Ama grup, algımızı değiştirmeye muktedir olduğunda ve tek başına durmak ilkel, güçlü ve bilinçdışı reddedilme duygularını harekete geçirdiğinde bu kurumların sağlığı düşündüğümüzden çok daha kırılgan hale gelir.

Ama elbette ki yüz yüze gerçekleştirilen işbirliği hadisesinin aleyhindeki delilleri fazlaca basite indirgiyorum. Ne de olsa Steve Wozniak, Steve Jobs'la beraber çalıştı; bu eşleşme olmasa bugün Apple da olmazdı. Anne ve baba, ebeveyn ve çocuk arasındaki karşılıklı her bağ, yaratıcı bir işbirliği eylemidir. Hatta çalışma-

lar yüz yüze etkileşimlerin, internet üzerinden gerçekleştirilen etkileşimlerin başaramadığı bir güven yarattığını gösteriyor. Araştırmalar aynı zamanda nüfus yoğunluğunun inovasyonla ilintili olduğunu ortaya koyuyor; ormanlık alanda yapılan sessiz yürüyüşlerin avantajlarına rağmen, kalabalık şehirlerdeki insanlar şehir hayatının sunduğu etkileşim ağlarından yararlanırlar.

Bu olguyu ben de kişisel olarak deneyimledim. Bu kitabı yazmaya hazırlanırken masamı, dosya dolabımı düzenledim, ışıkları ayarladım ve sonra da kendimi tek bir tuşa basamayacak kadar dünyadan kopuk hissettim. Bunun yerine bu kitabın çoğunu oturduğum yerdeki favori mekânım olan kalabalık bir kafede, dizüstü bilgisayarda yazdım. Bunu tam da Grup Düşüncesi savunucularının öne sürebileceği nedenlerden ötürü yaptım: Diğer insanların varlığı zihnimin çağrışım sıçrayışları yapmasına yardımcı oluyordu. Kahve dükkânı, kendi bilgisayarlarına eğilmiş adamlarla doluydu ve yüzlerindeki konsantrasyon ifadesi bir göstergeyse şayet, pek çok işi bitiren sadece ben değildim.

Ama söz konusu kafenin ofis işlevi görmesinin nedeni, pek çok modern okul ve işyerinde eksik olan belli nitelikleri taşımasıydı. Sosyal bir yer olmasına rağmen oraya istediğim zaman gidebilmek beni özgür kıldı ve yazma işini "kasıtlı bir şekilde pratik etme" olanağı verdi. Gözlemci ve sosyal aktör rolleri arasında istediğim gibi geçiş yapabiliyordum. Aynı zamanda çevremi de kontrol edebiliyordum. Her gün, gördüğüm kadar görülmek isteyip istemediğime bağlı olarak masamın konumunu –mekânın ortasında ya da kenarlara doğru– seçiyordum. Ve o gün yazdıklarımı düzeltmek için huzur ve sessizlik istediğimde mekândan ayrılabilirdim. Genellikle bunu birkaç saatlik çalışmadan sonra yapmaya hazır oluyordum; pek çok ofis çalışanının gereksinim duyduğu sekiz, on ya da on dört saatten farklı olarak.

Bence ilerlemek için yapmamız gereken birlikte çalışmayı bırakmak değil, bunu yapma biçimimizde rötuşlar yapmak. Bir kere, liderliğin ve diğer görevlerin insanların kendiliğinden güçlü

yanları ve mizaçlarına göre dağıtıldığı, birbirini besleyen içe dönük-dışa dönük ilişkiler kurmalıyız. Araştırmalar en etkin takımların içe dönükler ve dışa dönüklerin bileşiminden oluştuğunu gösteriyor ve pek çok liderlik yapısı için de aynı şey geçerlidir.

Aynı zamanda insanların hareket etmekte özgür olacakları ve işlerine odaklanmak ya da yalnız kalmak istediklerinde kendi özel çalışma alanlarına kaçabilecekleri ortamlar yaratmamız gerekir. Okullarımız çocuklara başkalarıyla birlikte çalışma becerilerinin –işbirliğiyle öğrenme, doğru ve aşırıya kaçmadan uygulandığında etkili olabilir– yanı sıra kendi başlarına kasıtlı pratikler yapabilmek için ihtiyaç duydukları zamanı da vermelidir. Çoğu insanın –özellikle Steve Wozniak gibi içe dönüklerin– en iyi işi çıkarabilmek için fazladan sessizliğe ve mahremiyete ihtiyaç duyduklarını kabul etmek de hayati önemdedir.

Bazı şirketler sessizlik ve yalnızlığın değerini anlamaya başlıyor ve tek kişilik çalışma alanlarının, sessiz bölgelerin, rahat toplantı alanlarının, kafelerin, okuma odalarının, bilgisayar merkezlerinin ve hatta insanların başkalarının iş akışını bölmeden rahatça sohbet edebilecekleri "sokaklar"ın bir karışımı olan "esnek" ofis planları oluşturuyor. Pixar Animation stüdyolarında, 65.000 metrekarelik kampüs, posta kutularını, bir yemekhaneyi ve hatta banyoları barındıran futbol sahası büyüklüğündeki bir avlunun etrafına kurulmuştur. Fikir, olabildiğince çok rastlantısal, şans eseri karşılaşmayı teşvik eder. Aynı zamanda çalışanlar kendi ofislerini, kabinlerini, masalarını ve çalışma alanlarını diledikleri gibi dekore etmeye teşvik edilir. Microsoft'ta da pek çok çalışan kendi özel ofislerinin keyfini sürer ama sürgülü kapılar ve hareketli duvarlar çalışanlara ne zaman işbirliği yapmak istediklerine ve ne zaman düşünmek için kendi başlarına kalmaya ihtiyaç duyduklarına karar verme olanağı sağlar. Sistem tasarım araştırmacısı Matt Davis'in söylediğine göre bu türden çoklu çalışma alanları hem içe dönüklerin hem

de dışa dönüklerin yararına çünkü geleneksel açık plan ofislere kıyasla inzivaya çekilebilecek daha fazla alan sunarlar.

Wozniak bu gelişmeleri onaylar mıydı, emin değilim. Apple PC'yi yaratmadan önce Woz, Hewlett-Packard'da hesap makinesi tasarımı yapıyordu ve HP başkalarıyla sohbet etmeyi kolaylaştırdığı için işine bayılıyordu. Her gün sabah onda ve öğleden sonra ikide yönetim donut ve kahve getiriyordu ve insanlar sosyalleşip fikir alışverişi yapıyordu. Bu etkileşimleri farklı kılan sade ve rahat olmalarıydı. *iWoz*'da HP'den nasıl göründüğünün önemli olmadığı, sosyal oyunlar oynamaya önem atfedilmediği ve hiç kimsenin onu çok sevdiği mühendislik işinden ayırıp yönetime zorlamadığı bir meritokrasi olarak bahsediyordu. İşbirliğinin Woz için anlamı buydu: Bir donutu bölüşmek ve rahat, insanı yargılamayan, kötü giyimli meslektaşlarıyla parlak bir fikri paylaşmak; işini yapmak için kabinine çekildiğinde buna aldırış etmeyen insanlarla.

İkinci Kısım

BİYOLOJİNİZ, BENLİĞİNİZ?

4

MİZAÇ KADER MİDİR?

Doğa, Çevre ve Orkide Hipotezi

Bazı insanlar her şeyden, benim herhangi bir şeyden olduğumdan daha eminler.

– ROBERT RUBIN, *In an Uncertain World*

YAKLAŞIK ON YIL ÖNCE

Saat sabahın ikisi, uyuyamıyorum ve ölmek istiyorum.

Normalde intihara meyilli bir tip değilimdir ama bu gece büyük bir konuşma yapmam gereken günden bir önceki gece ve zihnim muhtemel aksiliklerin işgaline uğramış durumda. Ya dilim damağım kurursa ve ağzımdan bir kelime bile çıkmazsa? Ya seyirciyi sıkarsam? Ya sahnedeyken kusarsam?

Erkek arkadaşım (artık kocam) Ken yatakta bir o yana bir bu yana dönmemi izliyor. Yaşadığım sıkıntı onu da afallatı. BM arabulucusuyken bir defasında Somali'de pusuya düşürülmüş, yine de o zaman bile şu an benim korktuğum kadar korkmuş olduğunu düşünmüyorum.

Alnımı okşarken, "Güzel şeyler düşünmeyi dene," diyor.

Gözyaşları içinde tavana bakıyorum. Hangi güzel şeyler? Sahneye çıkmışken kim kendini iyi hissedebilir ki?

"Çin'de konuşmanı hiç de umursamayan bir milyar insan var," diyor Ken sempatik bir şekilde.

Bu söylediğinin yardımı dokunuyor, yaklaşık beş saniyeliğine. Arkamı dönüp çalar saati izliyorum. Sonunda saat 06.30. En azından en kötü kısmı, bir gece öncesi kısmı sona erdi; yarın bu vakitler özgür olacağım. Ama önce bugünü atlatmam lazım. Asık bir suratla giyinip üzerime bir palto geçiriyorum. Ken bana Baileys Irish Cream'le dolu bir matara uzatıyor. Pek içkici biri değilim ama Baileys'i seviyorum çünkü tadı çikolatalı milkshake'e benziyor. "Bunu sahneye çıkmadan on beş dakika önce iç," diyerek güle güle öpücüğü veriyor.

Asansöre binip aşağı iniyorum ve beni gideceğim yere, büyük bir şirketin New Jersey'in banliyösündeki genel merkezine götürmek üzere bekleyen arabaya yerleşiyorum. Yolculuk, kendimi bu duruma nasıl düşürdüğüme şaşmakla geçiyor. Kendi danışmanlık firmamı kurmak için kısa bir süre önce Wall Street avukatlığından ayrıldım. Çoğunlukla insana kendini rahat hissettirecek şekilde teke tek ya da küçük gruplarla çalıştım. Ama büyük bir medya şirketinde baş hukuk müşaviri olan bir tanıdığım, yönetici ekibi için bir seminer düzenlememi istediğinde şu an idrak edemediğim nedenlerle kabul ettim, hem de sevinçle! Kendimi afet olsun diye dua ederken buluyorum –bir sel ya da ufak bir deprem belki– buna katlanmak zorunda kalmamak için herhangi bir şey. Sonra da şehrin geri kalanını kendi dramıma dâhil ettiğim için suçluluk duyuyorum.

Araba müşterimin ofisinin önünde duruyor, başarılı bir danışmanın yapay kendine güveniyle dışarı çıkıyorum. Etkinliğin organizatörü bana konferans salonuna kadar eşlik ediyor. Tuvaletin nerede olduğunu soruyorum ve kabinin mahremiyetine sığınıp yanımdaki şişeyi kafama dikiyorum. Bir süre olduğum yerde durup alkolün hünerini göstermesini bekliyorum. Ama hiçbir şey olmuyor, hâlâ dehşete kapılmış bir haldeyim. Belki biraz daha içmem lazım. Hayır, saat daha sabahın dokuzu; ya

nefesimde likörün kokusunu alırlarsa? Rujumu tazeliyorum ve etkinliğin düzenleneceği odaya geri dönüp, içerisi önemli görünen iş adamlarıyla dolarken sahnede not kartlarımı düzenliyorum. *Ne yaparsan yap, yeter ki kusma,* diyorum kendime.

Yöneticilerin bazıları göz ucuyla bana bakıyor ama çoğu gözlerini BlackBerry'lerine dikmiş halde. Göründüğü kadarıyla onları bazı acil işlerinden alıkoyuyorum. Ufacık yazı makinelerine dokunmamalarını sağlayacak kadar uzun süre ilgilerini canlı tutmayı nasıl başaracağım? Hemen orada, bir daha konuşma yapmayacağıma yemin ediyorum.

O günden beri pek çok konuşma yaptım. Kaygımı tamamen yendiğim söylenemez ama yıllar içinde, topluluk önünde konuşması gereken ve sahne korkusu olan herkese yardım edebilecek stratejiler keşfettim. 5. Bölüm'de konuyla ilgili daha fazla şey bulacaksınız.

Bununla birlikte size bu perişan hikâyemi anlattım çünkü bu, içe dönüklüğe dair sorularımın tam kalbinde yatıyor. Derinlerde bir yerde, topluluk önünde konuşma korkum, kişiliğimin beğendiğim başka yönleriyle, özellikle yumuşak ve düşüncelere önem veren şeylere olan sevgimle bağlantılı görünüyor. Bu bana hiç de sıra dışı olmayan bir karakter özellikleri kümesiymiş gibi geliyor. Peki ama birbirleriyle gerçekten de bağlantılılar mı ve eğer öyleyse, nasıl? Bunlar "çevrenin"–yetiştirilme tarzımın– bir sonucu mu? Her iki ebeveynim de yumuşak bir sesle konuşan, düşünceli kişilerdir; annem de topluluk önünde konuşmaktan nefret eder. Yoksa bunlar benim "doğam", yaradılışımla ilgili bir durum mu?

Hayatım boyunca bu sorulara kafa patlattım. Neyse ki mizacın biyolojik kökenlerini keşfetmek için insan beyninin derinlemesine incelendiği Harvard'daki araştırmacılar için de aynı durum geçerliydi.

Bu bilimcilerden biri, 20. yüzyılın en büyük gelişim psikologlarından seksen iki yaşındaki Jerome Kagan. Kagan, kariyerini çocukların duygusal ve bilişsel gelişimini incelemeye adamıştı. Bir dizi çığır açan uzun vadeli çalışmada çocukları bebeklik dönemlerinden ergenliğe kadar izleyerek fizyolojilerini ve kişiliklerini kayıt altına aldı. Bunun gibi uzun vadeli çalışmalar vakit alır, pahalıdır ve bu nedenle de nadirdir ama Kagan'ın durumunda olduğu gibi, getirileri çok fazla olabilir.

1989'da başlayan ve hâlâ devam eden bu çalışmalardan birinde Profesör Kagan ve ekibi kırk beş dakikalık bir değerlendirmeye dayanarak hangi bebeklerin içe dönük ya da dışa dönük olacaklarını söyleyebilecekleri öngörüsüyle Harvard'daki Çocuk Gelişimi Laboratuvarı'nda dört aylık beş yüz bebeği bir araya getirdi. Eğer bu yakınlarda dört aylık bir bebek gördüyseniz bu size biraz fazla cüretkâr bir iddia gibi görünebilir. Gelgelelim Kagan uzun bir süredir mizaç üzerine çalışıyordu ve bir teorisi vardı.

Kagan ve ekibi dört aylık bebekleri bir dizi yeni deneye tabi tuttu. Bebekler kaydedilmiş sesler ve patlayan balonlar duydu, gözlerinin önünde rengârenk akışkanların dans ettiğini gördü ve pamuklu çubuklara sürülmüş alkolün kokusunu teneffüs etti. Söz konusu uyaranlara verdikleri tepkiler oldukça değişkendi. Yüzde 20'si bağıra çağıra ağladı ve bacaklarını ve kollarını sallayarak çırpındı. Kagan bu gruba "yüksek tepkili" adını verdi. Yüzde 40'ı sessiz ve uysal kalarak, kollarını ya da bacaklarını dramatik bir şekilde savurmadan arada bir hareket ettirdi. Kagan bu gruba "düşük tepkili" dedi. Geri kalan yüzde 40 bu iki aşırı ucun arasındaydı. Pek de akla uygun gelmeyen bir hipotezle Kagan, yüksek tepkili bebeklerin sessiz gençler haline gelmelerinin muhtemel olduğunu öngördü.

Söz konusu bebeklere iki, dört, yedi ve on bir yaşlarına geldiklerinde yeni kişi ve olaylara verdikleri tepkileri görmek adına yeni testler yapıldı. İki yaşlarındayken çocuklar gaz maskesi takan

ve laboratuvar önlüğü giyen bir kadınla, palyaço kostümü içinde bir adamla ve uzaktan kontrol edilen bir robotla karşılaştı. Yedi yaşlarındayken daha önce hiç görmedikleri çocuklarla oynamaları istendi. On bir yaşlarındayken tanımadıkları bir yetişkin onlarla özel hayatları hakkında bir görüşme yaptı. Kagan'ın ekibi vücut dilleriyle ilgili notlar alarak ve ne kadar sıklıkla ve kendiliğinden güldüklerini, konuştuklarını ve gülümsediklerini kaydederek çocukların bu yabancı durumlara verdikleri tepkileri gözlemledi. Aynı zamanda çocukların laboratuvar dışındaki durumlarına dair çocuklarla ve ebeveynleriyle görüşmeler yaptı. Eğlenceli bir grup yerine bir ya da iki yakın arkadaşlarını mı tercih ediyorlardı? Yeni yerleri ziyaret etmeyi seviyorlar mıydı? Risk alıyorlar mıydı yoksa temkinli mi davranıyorlardı? Kendilerini utangaç mı yoksa cesur olarak mı görüyorlardı?

Çocukların çoğu büyüdüklerinde tam da Kagan'ın beklediği gibi biri oldu. Başlarının üzerinde sallanıp duran hareketli cisimleri görünce feryadı koparan yüzde 20'lik yüksek tepkili bebeklerin ciddi, dikkatli kişilikler geliştirmiş olmaları daha muhtemeldi. Düşük tepkili çocukların rahat ve özgüvenli tiplere dönüşmeleri ihtimali daha yüksekti. Diğer bir deyişle yüksek ve düşük tepkililik içe dönüklük ve dışa dönüklüğe tekabül ediyordu. Kagan'ın 1998'deki kitabı *Galen's Prophecy*'de (Galen'in Kehaneti) vurguladığı üzere, "Carl Jung'un yetmiş beş yıl önceki içe dönük ve dışa dönük tarifleri yüksek ve düşük tepkili ergenlerimizin oranına esrarengiz bir doğrulukla tekabül etmektedir."

Kagan bu ergenlerden ikisini –çekingen Tom ve dışa dönük Ralph– tarif eder, aralarındaki farklar çarpıcıdır. Çocukken fazlasıyla utangaç olan Tom'un okulda durumu iyidir, dikkatli ve sessizdir, kız arkadaşına ve ailesine düşkündür, kaygılanmaya meyillidir ve kendi başına öğrenmeye ve entelektüel sorunlar hakkında düşünmeye bayılır. Hayali, bilimle uğraşmaktır. "Utangaç çocuklar olan diğer ünlü içe dönükler gibi," diye yazar

Kagan, Tom'u T. S. Eliot ve matematikçi-filozof Alfred North Whitehead'le karşılaştırarak, "zihinsel bir hayat seçmiştir," der.

Bunun aksine Ralph rahat ve özgüvenlidir. Kagan'ın ekibindeki görüşmeciyle kendinden yirmi beş yaş büyük bir otorite figürü olarak değil, akranıymış gibi iletişim kurar. Ralph çok parlak olmasına rağmen kısa süre önce İngilizce ve fen derslerinden kalmıştır çünkü aylak aylak dolaşmaya çok fazla zaman harcamıştır. Ama hiçbir şey Ralph'ın canını pek de sıkmayı başaramaz. Kusurlarını neşeyle kabul eder.

Psikologlar "mizaç" ve "kişilik" arasındaki farkı sık sık tartışırlar. Mizaç bebeklik ve erken çocukluk döneminde gözlemlenebilir olan doğuştan gelen biyolojik temelli davranışsal ve duygusal kalıplara atıfta bulunur; kişilik, kültürel etki ve kişisel deneyim bu karışıma atıldığında ortaya çıkan karmaşık tertiptir. Bazıları mizacın temel, kişiliğinse bina olduğunu söyler. Kagan'ın çalışması, Tom ve Ralph'te olduğu gibi, belli bebek mizaçlarını ergen kişilik tarzlarına bağlamaya yardım etmiştir.

Ama Kagan kollarıyla dövünen bebeklerin Tom gibi temkinli, düşünceli tiplere dönüşmelerinin muhtemel olduğunu ya da sessiz bebeklerin açık sözlü, havalı Ralph'ler haline gelme ihtimallerinin yüksek olduğunu nasıl biliyordu? Bu sorunun cevabı bebeklerin fizyolojilerinde yatar.

Çocukların yabancı durumlardaki davranışlarını gözlemlemenin yanı sıra Kagan'ın ekibi onların kalp atış hızlarını, kan basınçlarını, parmak ısılarını ve sinir sistemlerinin diğer özelliklerini ölçmüşlerdi. Kagan'ın bu ölçümleri seçmesinin nedeni bunların, beyindeki amigdala adında güçlü bir organ tarafından kontrol edildiğine inanılmalarıydı. Amigdala, fare ve sıçan gibi ilkel hayvanlarda bile bulunan, çok eski bir beyin ağı olan limbik sistemin derinlerine konuşlanmıştır. Bu ağ –bazen "duygusal beyin" adı verilir– iştah, cinsel dürtü, korku gibi bu hayvanlarla paylaştığımız pek çok temel içgüdünün kaynağıdır.

Amigdala duyulardan gelen bilgiye göre beynin ve sinir sisteminin geri kalanına nasıl tepki verileceği sinyalini göndererek beynin kumandası işlevini görür. İşlevlerinden biri –havadaki bir frizbiden tıslayan bir yılana kadar– çevredeki yeni veya tehlike arz eden şeyleri anında tespit etmek ve vücuda savaş ya da kaç tepkisini tetikleyen seri işaretler yollamaktır. Frizbi tam burnunuza geliyormuş gibi görünürken size başınızı eğmenizi söyleyen amigdalanızdır. Çıngıraklı yılan ısırmaya hazırlanırken koşmanızı sağlayan amigdaladır.

Kagan fazlasıyla uyarılan bir amigdalayla doğan bebeklerin, kendilerine yabancı nesneler gösterildiğinde hareketlenip feryat ettikleri –ve yeni insanlarla tanışırken temkinli olmaya meyilli çocuklar haline geldikleri– varsayımında bulundu. Ve bulduğu da tam olarak bu. Diğer bir deyişle, kollarını sallayıp duran dört aylık bebekler, yapısal olarak dışa dönük oldukları için değil, küçük bedenleri yeni görüntülere, seslere ve kokulara güçlü bir şekilde tepki verdiği için böyle davranmışlardı. Sessiz çocuklar geleceğin içe dönükleri oldukları için değil, tam tersine, yenilik karşısında istifini bozmayan bir sinir sistemleri olduğu için sessizdiler.

Bir çocuğun amigdalası ne kadar tepkiliyse kalp atış hızı o kadar yüksek, gözleri o kadar büyümüş, ses telleri o kadar gerili ve tükürüğünde o kadar çok kortizol (bir stres hormonu) olur; yeni ve uyarıcı bir şeyle karşı karşıya kaldığında sinirlerinin alt üst olduğunu *hissetmesi* o kadar muhtemeldir. Yüksek tepkili bebekler büyüdüklerinde lunaparka ilk kez gitmekten anaokulunun ilk gününde yeni sınıf arkadaşlarıyla tanışmaya kadar pek çok farklı bağlamda bilinmeyenle yüz yüze gelmeye devam ederler. Göze en çok çarpan husus, çocukların tanımadıkları insanlara verdikleri tepkidir: Okulun ilk gününde nasıl davranıyorlar? Tanımadıkları çocuklarla dolu bir doğum günü partisinde tedirgin oluyorlar mı? Ama gerçekte gözlemlediğimiz, çocuğun yalnızca insanlara değil, genel olarak yeniliğe duyarlılığıdır.

Yüksek ve düşük tepkililik muhtemelen içe dönüklüğe ve dışa dönüklüğe giden tek biyolojik yol değildir. Klasik bir yüksek tepkilinin duyarlılığını taşımayan pek çok içe dönük bulunur ve yüksek tepkililerin küçük bir kısmı büyüdüklerine dışa dönük olur. Yine de Kagan'ın on yıllar süren keşifleri bu kişilik tarzlarına dair anlayışımızda çarpıcı bir sıçramaya işaret eder. Bazen dışa dönüklerin "insancıl" –başkalarına değer vermek anlamında– oldukları düşünülür, içe dönüklerse insanlardan hoşlanmadıkları gerekçesiyle kötülenir. Ancak Kagan'ın deneylerindeki çocukların tepkilerinin insanlarla hiçbir ilgisi yoktu. Bu bebekler pamuklu çubuklara bağırıyorlardı (ya da bağırmıyorlardı). Patlayan balonlara tepki olarak bacaklarıyla dövünüyorlardı (ya da sakince oturuyorlardı). Yüksek tepkili bebeklerin insan sevmeyen bir yapısı yoktu; sadece çevrelerinde olup bitene duyarlıydılar.

Doğrusunu söylemek gerekirse, bu çocukların sinir sistemlerinin duyarlılığı sadece korkutucu şeyleri fark etmekle değil, genel olarak fark etmekle bağıntılı görünüyor. Yüksek tepkili çocuklar insanlara ve nesnelere bir psikoloğun "uyanık dikkat" adını verdiği şeyi yöneltiyorlar. Bir karara varmadan önce seçenekleri kıyaslamak için başkalarından gerçekten de daha fazla göz hareketi kullanıyorlar. Sanki edindikleri enformasyonu daha derin bir işleme tabi tutuyorlarmış gibi; bazen bilinçli bir şekilde, bazen değil. Yaptığı ilk araştırmalardan birinde Kagan birinci sınıf öğrencilerinden oluşan bir gruptan görsel bir eşleştirme oyunu oynamalarını istedi. Her çocuğa sandalyede oturan bir oyuncak ayı resmiyle beraber sadece tek bir tanesinin tıpatıp benzeri olduğu altı fotoğraf daha gösterildi. Yüksek tepkili çocuklar alternatifleri düşünürken diğerlerinden daha fazla zaman harcadı ve doğru seçimi yapmaya daha meyilliydiler. Kagan aynı çocuklardan kelime oyunları oynamalarını istediğinde bu çocukların dürtüsel olanlara kıyasla kelimeleri daha doğru okuduğunu gördü.

Yüksek tepkili çocuklar ayrıca fark ettikleri şeyler hakkında düşünme ve derin hisler duyma ve gündelik deneyimlerine daha fazla nüans katma eğilimindedirler. Bu pek çok farklı şekilde ifade edilebilir. Eğer çocuğun sosyal yönü güçlüyse başkalarına dair gözlemleri hakkında uzun uzun düşünmeye çok fazla zaman harcayabilir; neden Jason bugün oyuncaklarını paylaşmak istemedi, Mary neden Nicholas'a kendisine çarptı diye o kadar sinirlendi. Eğer özel bir ilgi alanı varsa –bulmaca çözmek, resim yapmak, kumdan kaleler yapmak– sıklıkla olağan dışı bir yoğunlukla konsantre olacaktır. Çalışmalar gösteriyor ki yüksek tepkili bir çocuk, başka bir çocuğun oyuncağını kazara kırdığında, düşük tepkili bir çocuğa kıyasla daha yoğun bir suçluluk ve üzüntü duyar. Elbette ki tüm çocuklar etraflarında olup bitenin farkındadır ve çeşitli duygular yaşarlar ama yüksek tepkili çocuklar daha fazla şey görüyor ve hissediyor gibi görünmektedir. Bilimsel makaleler yazan gazeteci Winifred Gallagher, yedi yaşında yüksek tepkili bir çocuğa, bir grup çocuğun gıptayla bakılan bir oyuncağı nasıl paylaşmaları gerektiği sorulduğunda, "Soyadları alfabetik sıraya dizilsin, A'ya en yakın olan kişiye öncelik verilsin," gibi gelişkin stratejiler bulacağını yazar.

"Teoriyi uygulamaya dönüştürmek onlar için zordur," diyor Gallagher, "çünkü duyarlı doğaları ve ayrıntılı şemaları okul bahçesinin heterojen sertliğine uygun değildir." Yine de ilerleyen bölümlerde göreceğimiz üzere, bu özellikler –tetiktelik, ayrıntıya duyarlılık, karmaşık duygusallık– fazlasıyla küçümsenen güçlerdir.

Kagan bize yüksek tepkililiğin, içe dönüklüğün biyolojik temellerinden biri olduğuna dair kanıtlar sunmuştur (7. Bölüm'de bir diğer muhtemel rotayı inceleyeceğiz) ama bulgularının güçlü olmasının nedeni bunların eskiden beri sezdiklerimizi teyit etmesidir. Kagan'ın çalışmalarından bazıları kültürel mit alanına bile girer. Örneğin, verilerine dayanarak, yüksek tepkililiğin mavi gözler, alerji ve saman nezlesiyle ilişkilendirildiğine ve

yüksek tepkili erkeklerin ince bir vücut ve dar bir yüze sahip olmaları ihtimalinin diğerlerinden daha fazla olduğuna inanmaktadır. Bu tür çıkarımlar şüphelidir ve akla 19. yüzyılın, bir insanın kafatasının şekline bakarak ruhuyla ilgili kehanetlerde bulunulduğu uygulamaları getirir. Ama doğru çıksalar da çıkmasalar da bunların, sessiz, içe dönük ve zihinsel mesaisi fazla kişilere yakıştırdığımız fiziksel özellikler olmaları ilginçtir. Bu fizyolojik eğilimler sanki kültürel bilinçaltımızın derinliklerine gömülü gibidir.

Disney filmlerini ele alalım: Kagan ve meslektaşları, Disney animasyoncularının Külkedisi, Pinokyo ve Pamuk Prenses'teki Çekingen cüceyi mavi gözlü ve Külkedisi'nin üvey kardeşleri, Huysuz cüce ve Peter Pan gibi daha atılgan karakterleri koyu renk gözlü çizerlerken bilinçsiz bir şekilde yüksek tepkiselliği kavramış olduklarını söyler. Pek çok kitap, Hollywood filmi ve televizyon programında da burnunu silen genç adam bahtsızın standart tiplemesiyken, okulda iyi notlar alan düşünceli çocuk sosyal karmaşada boğulur ve şiir veya astrofizik gibi içebakışla ilgili faaliyetlerde yeteneklidir (*Ölü Ozanlar Derneği*'ndeki Ethan Hawke'u düşünün). Kagan bazı erkeklerin açık tenli ve mavi gözlü kadınları tercih ettiğini çünkü onları farkına varmadan hassas olarak kodladıkları varsayımında bile bulunur.

Kişiliğe dair başka çalışmalar da dışa dönüklük ve içe dönüklüğün fizyolojik, hatta genetik bir temeli olduğu önermesini destekler. Doğayı çevreden ayırmanın en yaygın yollarından biri tek ve çift yumurta ikizlerinin kişilik özelliklerini kıyaslamaktır. Tek yumurta ikizleri tekil bir döllenmiş yumurtadan gelişmiş ve dolayısıyla tamamen aynı genleri taşırken, çift yumurta ikizleri farklı yumurtalardan gelir ve genlerinin aşağı yukarı %50'lik bir kısmını paylaşır. Bu nedenle ikizlerde içe dönüklük veya dışa dönüklük seviyelerini ölçerseniz ve tek yumurta ikizlerinde daha fazla bağıntı bulursanız –ki bilimciler yaptıkları her çalışmada, hatta farklı evlerde büyütülmüş ikizlerle ilgili olanlarda

bile bunu bulurlar– bu özelliğin genetik bir temeli olduğu sonucuna varabilirsiniz.

Bu araştırmaların hiçbiri mükemmel değildir ama sonuçlar diğer kişilik özellikleri gibi içe dönüklük ve dışa dönüklüğün de yaklaşık yüzde 40-50 oranında kalıtsal olduğunu öne sürüyor.

Fakat içe dönüklüğe dair biyolojik açıklamalar tümüyle tatmin edici midir? Kagan'ın kitabı *Galen's Prophecy*'yi ilk okuduğumda o kadar heyecanlanmıştım ki gözüme uyku girmemişti. Arkadaşlarım, ailem, kendim –hatta bütün insanlık!– sakin bir sinir sistemi ile tepkisel bir sinir sistemi prizmalarından gözler önüne serilmişti. Sanki insan kişiliğinin gizemine dair yüzyıllardır süregiden felsefi soruşturma en nihayetinde bu parıltılı bilimsel kesinlik anına varmıştı. Doğa-çevre sorunsalının ne de olsa basit bir yanıtı vardı; yetişkin kişiliklerimizi güçlü bir biçimde biçimlendiren, hazır mizaçlarla doğuyorduk.

Ama bu kadar da basit olamaz, değil mi? İçe dönüklük ya da dışa dönüklüğü sinir sistemine indirgeyebilir miyiz? Kendi adıma kalıtım yoluyla yüksek tepkili bir sinir sistemi miras aldığımı tahmin ediyorum ama annem kolay bir bebek olduğumu, patlayan bir balon görünce tekme atıp feryadı basacak türde olmadığımı söylüyor ısrarla. Sık sık kendimden şüpheye düşerim ama inandığım şeylere derin bir güven de duyarım. Yabancı bir şehirdeki ilk günümde kendimi fena halde rahatsız hissederim ama seyahat etmeye bayılırım. Çocukken utangaçtım ama bu utangaçlığı büyük oranda yendim. Dahası bu çelişkilerin o kadar da tuhaf olmadıklarını düşünüyorum; pek çok insanın kişiliklerinin uyumsuz tarafları vardır. Ve insanlar zamanla dönüşürler. Peki ya özgür irade? Kim olduğumuz ve kime dönüştüğümüz üzerinde hiçbir kontrolümüz yok mu?

Bu soruları bizzat kendisine sormak için Profesör Kagan'ın izini sürmeye karar verdim. Onunla görüşmek isteyişimin nedeni sadece araştırma bulgularının bu kadar ikna edici olması değil, aynı zamanda şu büyük doğa-çevre tartışmasında temsil ettiği

şeydi. 1954'te kariyerine başlarken o zamanın bilimsel düzenine ayak uydurarak çevre görüşüne sadık kalmıştı. O zamanlar doğuştan gelen mizaç fikri, Nazi öjenikleri ve beyaz üstünlüğü hayaletini çağrıştıran politik bir dinamitti. Bunun aksine, her şeyin mümkün olduğu "boş beyaz bir sayfaya benzeyen" çocuk anlayışı, demokratik bir ulusa hitap ediyordu.

Gelgelelim, Kagan zamanla fikrini değiştirdi. "Araştırma sonuçlarıyla, mizacın düşündüğümden ve inanmayı arzuladığımdan daha güçlü olduğunu kabul etmek zorunda kaldım," diyor şimdilerde. Yüksek tepkili çocuklarla ilgili ilk bulgularının 1988'de *Science* dergisinde yayımlanması mizaç fikrinin meşruluk kazanmasınaa yardımcı oldu çünkü onun "çevreci" itibarı çok güçlüydü.

Doğa-çevre sorusunu çözmemde bana yardım edebilecek biri varsa, o da Jerry Kagan'dır diye umut ediyordum.

Kagan beni Harvard'daki William James Hall'daki ofisine getiriyor ve yerime yerleşirken gözlerini kırpmadan beni inceliyor: Kesinlikle muhakeme gücü yüksek biri. Onu karikatürlerdeki şefkatli, beyaz önlüklü bir bilimci olarak hayal etmiştim, bir test tüpünden diğerine kimyasallar boşaltıp duran biri, ta ki *puf! Artık, Susan, kim olduğunu tam olarak biliyorsun.* Ama bu hayal ettiğim mülayim, yaşlı profesör değil. Kitapları hümanizmle demlenmiş ve kaygılı, kolayca korkuya kapılan bir çocukluk geçirdiğini söyleyen birine göre, kendisini ironik bir biçimde göz korkutucu buluyorum. Görüşmemize temel dayanağıyla hemfikir olmadığı bir soru sorarak başlıyorum. Sanki tam karşısında oturmuyormuşum gibi, "Hayır, hayır, hayır!" diye gürlüyor.

Kişiliğimin yüksek tepkili yanı son sürat tepinmeye başlıyor. Her zaman yumuşak konuşan biri olmuşumdur ama şimdi sesimin bir fısıltıdan daha yüksek çıkması için kendimi zorlamam gerekiyor (sohbetimizin bant kaydında Kagan'ın sesi gürlerken benimki çok daha sessiz çıkıyor). Gövdemi çok gergin bir şekilde

tuttuğumun ki bu yüksek tepkiselliğin emarelerinden biridir, farkındayım. Kagan'ın bunu da gözlemliyor olduğunu bilmek garip geliyor; pek çok yüksek tepkilinin yazar olduğunu ya da "bir işin sorumlusu olduğu, kapıyı kapatıp, perdeleri çekip, işini yaptığı; beklenmedik şeylerle karşılaşmaktan korunduğu" entelektüel meslekler seçtiklerini not ederken başıyla beni işaret ettiğinde zaten aklından geçenleri söylemiş oluyor. (Eğitim durumları daha düşük olanlar, aynı nedenlerden ötürü, dosya memuru ya da kamyon şoförü oluyor, diyor.)

"İnsanlara ısınması zaman alan" küçük bir kızdan bahsediyorum. Yeni insanlarla selamlaşmak yerine onları inceliyor; ailesi her hafta sonu deniz kenarına gidiyor ama onun suya ayak parmağını bile değdirmesi asırlar sürüyor. Klasik bir yüksek tepkili, diye belirtiyorum.

Kagan, "Hayır!" diye haykırıyor. "Her davranışın birden fazla nedeni vardır. Bunu asla unutma! Isınması zaman alan çocuklar arasında, evet, istatistiki açıdan yüksek tepkililerin sayısı daha fazla olacaktır ama ısınmanın zaman alması, hayatının ilk üç buçuk yılını nasıl geçirdiğinle de ilgili olabilir! Yazarlar ve gazeteciler konuştuklarında bire bir ilişki görmek ister; bir davranış, bir neden. Isınmanın zaman alması, utangaçlık, dürtüsellik gibi davranışlara yol açan pek çok farklı rotanın olduğunu görmen gerçekten önemli."

Tepkisel bir sinir sisteminden bağımsız olarak ya da bununla uyum içinde içe dönük bir kişiliğe neden olabilecek çevresel etkenlerle ilgili örnekleri ezberden okuyor: Diyelim ki bir çocuk, dünyayla ilgili yeni fikirler edinmekten keyif alır, o nedenle çokça düşünür. Ya da sağlık problemleri bir çocuğu içe doğru, vücudunda neler olup bittiğine yöneltebilir.

Topluluk önünde konuşma korkum da eşit derecede karmaşık olabilir. Bundan yüksek tepkili bir içe dönük olduğum için mi bu kadar ürküyorum? Belki de hayır. Bazı yüksek tepkililer topluluk önünde konuşmaya ve sahneye çıkmaya bayılır ve pek

çok dışa dönüğün de sahne korkusu vardır; topluluk önünde konuşma korkusu ABD'de ölüm korkusundan bile yaygındır. Topluluk önünde konuşma fobisinin ilk çocukluk dönemindeki tersliklerin de içinde olduğu pek çok sebebi vardır.

Hatta topluluk önünde konuşma kaygısı, sadece yüksek tepkili bir sinir sistemiyle doğmuş olanlarla sınırlı olmayan, tabiatı gereği insani bir şey olabilir. Sosyobiyolog E. O. Wilson'ın yazdıklarına dayanan bir teori, atalarımız bozkırlarda yaşarken dikkatlice izleniyor olmanın tek bir anlama geldiğini öne sürer: Vahşi bir hayvan sinsice bize yaklaşmaktadır. Ve mideye indirilmek üzere olduğumuzu düşündüğümüz zaman dik durup özgüvenle uzun uzadıya konuşur muyuz? Hayır. Koşarız. Diğer bir deyişle, yüz binlerce yıllık evrim bizi, seyircilerin bakışını avcının gözündeki kıvılcımla karıştırabileceğimiz sahneden koşarak kaçmamız için kışkırtır. Ancak seyirciler sadece kıpırdamadan durmamızı değil, aynı zamanda rahat ve kendinden emin hareket etmemizi bekler. Biyoloji ve iletişim kuralları arasındaki bu çatışma konuşma yapmanın bu kadar kaygı verici olmasının nedenlerinden biridir. Seyirciyi çıplak hayal etme tavsiyesinin tedirgin konuşmacılara bir yardımı olmayışının sebebi de budur; çıplak aslanlar, şık giyinmiş olanları kadar tehlikelidirler.

Ancak bütün insanlar, seyircileri avcı hayvanlarla karıştırmaya yatkın olsa da her birimizde savaş ya da kaç tepkisinin tetiklenmesi için farklı bir eşik vardır. Aniden üzerinize atılacaklarını hissetmeye başlamadan önce seyircilerin gözleri ne kadar tehditkâr bir şekilde kısılmalıdır? Bu adrenalin patlaması sahneye adımınızı bile atmadan mı başlar yoksa birkaç kere sözünüzü kesen biri mi bunu tetikler? Yüksek derecede duyarlı bir amigdalanın sizi kaş çatmalara, sıkılmış bakışlara ve cümlenizin ortasındayken BlackBerry'lerine bakan insanlara karşı ne kadar hassas kıldığını görebilirsiniz. Ve gerçekten de araştırmalar içe dönüklerin topluluk önünde konuşmaktan korkma ihtimallerinin dışa dönüklerden çok daha yüksek olduğunu gösteriyor.

Kagan, bir bilimcinin bir konferansta yaptığı harikulade bir konuşmayı izlediği zamanı anlatıyor. Sonrasında konuşmacı beraber öğle yemeği yemeyi teklif etmiş. Kagan kabul etmiş ve bilimci ona her ay ders verdiğini ve sahnedeki muktedir görüntüsüne rağmen her seferinde dehşete kapıldığını anlatmaya başlamış. Ancak Kagan'ın çalışmasını okumak, üzerinde büyük bir etki bırakmış.

"Hayatımı değiştirdin," demiş Kagan'a. "Bunca zamandır annemi suçluyordum ama artık bir yüksek tepkili olduğumu düşünüyorum."

O halde benim içe dönüklüğümün nedeni ebeveynlerimin yüksek tepkililiğini miras almış olmam mı, davranışlarını taklit etmiş olmam mı, yoksa ikisi birden mi? İkizlerle ilgili çalışmalardan türetilen kalıtsallık istatistiklerinin içe dönüklük-dışa dönüklüğün sadece yüzde 40-50 oranında kalıtsal olduğunu gösterdiğini hatırlayın. Bu demektir ki bir grup insan içinde, içe dönüklük-dışa dönüklük değişkenliğinin ortalama yarısı genetik faktörlerden kaynaklanıyor. İşleri daha da karmaşık bir hale getirecek olursak, iş başında olan muhtemelen çok sayıda gen var ve Kagan'ın yüksek tepkililik çerçevesinin içe dönüklüğe giden çok sayıda fizyolojik rotadan sadece biri olması muhtemel. Aynı zamanda ortalamalar da aldatıcıdır. Yüzde 50'lik bir kalıtsallık oranı içe dönüklüğümün yüzde 50'sini ailemden miras aldığım veya ben ve en yakın arkadaşım arasındaki dışa dönüklük farkının yarısının genetik olduğu anlamına gelmez. İçe dönüklüğümün yüzde biri genlerimden kaynaklanıyor olabilir ya da hiçbiri ya da muhtemelen genlerin ve deneyimin akıl sır ermez bir kombinasyonu. Doğru cevabın kişinin tabiatı mı, çevresi mi olduğunu sormak, der Kagan, bir kar fırtınasının ısıdan mı nem oranından mı kaynaklandığını sormak gibidir. Bizi biz yapan bu ikisi arasındaki çetrefilli etkileşimdir.

Dolayısıyla belki de yanlış soruyu soruyordum. Belki de kişiliğin ne kadarlık bir yüzdesinin tabiat ve ne kadarının çevre

olduğu, mizacınızın etrafınızla ve kendi özgür iradenizle *nasıl* etkileşime girdiği sorusundan daha az önemlidir. Mizaç ne dereceye kadar kaderdir?

Bir taraftan, gen-çevre etkileşimi teorisine göre, belli özellikleri miras alan kişiler bu özellikleri pekiştirecek yaşam deneyimlerinin peşinden koşmaya yatkındır. Örneğin en düşük tepkili çocuklar emeklemeye başladıkları günden beri tehlikeyle flört eder ve büyüdüklerinde daha büyük riskler karşısında kılları bile kıpırdamaz. Merhum psikolog David Lykken *Atlantic*'teki bir makalesinde "birkaç çiti tırmandıkları, duyarsızlaştıkları ve sonrasında çatıya tırmandıkları" şeklinde açıklamıştır bunu. "Diğer çocukların sahip olamayacakları bütün deneyim türlerini yaşayacaklardır. Chuck Yeager'ın (ses duvarını aşan ilk pilot) bombardıman uçağından roket gemisine inebilmesinin ve düğmeye basabilmesinin nedeni, ikimiz arasındaki bu farkla doğmuş olması değil, geride kalan otuz yıl boyunca mizacının onu, ağaçlara tırmanmaktan gittikçe daha yüksek derecede tehlike ve heyecana sevk etmesidir."

Buna karşın, yüksek tepkili çocukların sanatçıya, yazara, bilimciye ve düşünüre dönüşmelerinin daha muhtemel olmasının nedeni, yenilikten duydukları hoşnutsuzluğun onları kendi zihinlerinin aşina –ve entelektüel açıdan bereketli– çevresinde vakit geçirmeye yöneltmesidir. Michigan Üniversitesi Çocuk ve Aile Merkezi müdürü psikolog Jerry Miller, "Üniversite içe dönüklerle dolu," diyor. "Üniversite profesörü stereotipi kampüsteki pek çok kişi için doğrudur. Okumayı severler; onlar için fikirlerden daha heyecan verici bir şey yoktur. Ve bunun birazı, büyürlerken nasıl vakit geçirdikleriyle ilgilidir. Eğer etrafta vakit geçirmeye çok zaman harcarsanız, okumak ve öğrenmek için daha az zamanınız kalır."

Öte yandan, her mizaç için geniş bir olası sonuçlar yelpazesi vardır. Düşük tepkili, dışa dönük çocuklar güvenli çevrelerde özenli aileler tarafından büyütülürlerse olağanüstü kişilikleri

olan çalışkan ve başarılı kimseler haline gelebilirler; bu dünyanın Richard Branson'ları ve Oprah'ları. Öte yandan bazı psikologlar, aynı çocuklara ihmalkâr bakıcılar veya kötü bir mahalle verdiğiniz takdirde kabadayılara, çocuk suçlulara ya da canilere dönüşebileceklerini söylemektedir. Lykken psikopatların ve kahramanların "aynı genetik daldaki sürgünler" olduğunu söylemiştir.

Çocukların doğru ve yanlış algısını edindiği mekanizmayı düşünelim. Pek çok psikolog çocukların, uygunsuz bir şey yaptıklarında ve bakıcıları tarafından azarlandıklarında bir vicdan geliştirdiklerine inanmaktadır. Onaylanmamak kaygıya yol açar ve kaygı da tatsız bir his olduğu için antisosyal davranıştan uzak durmayı öğrenirler. Bu, ebeveynlerinin davranış standartlarını içselleştirmek olarak bilinir ve özü kaygıya dayanır.

Ama ya bazı çocuklar, aşırı derecede düşük tepkili çocuklarda olduğu gibi, kaygıya diğerlerinden daha az meyilliyse? Bu çocuklara değerleri öğretmenin en iyi yolu genellikle onlara olumlu rol modeller vermek ve korkusuzluklarını üretken faaliyetlere kanalize etmektir. Buz hokeyi takımındaki düşük tepkili bir çocuk rakiplerine omzunu düşürerek ki bu "yasal" bir harekettir, taarruza geçtiğinde akranlarının takdirinin keyfini sürer. Ama çok ileri gider, dirseğini kaldırır ve karşısındakinin beyin sarsıntısı geçirmesine yol açarsa ceza alanını boylar.

Zaman içinde risk ve girişkenliğe yönelik iştahını bilgece kullanmayı öğrenir.

Şimdi de aynı çocuğun spor imkânından yoksun, tehlikeli bir mahallede büyüdüğünü hayal edin. Bu çocuğun suç işlemeye nasıl yönelebileceğini görebilirsiniz. Bu fikri destekleyenlere göre, başını belaya sokan bazı çocuklar sadece yoksulluk ve ihmalden değil, aynı zamanda sağlıklı çıkış noktalarından mahrum oldukları için cüretkâr ve taşkın bir mizaç trajedisinden muzdariptirler.

Çoğu yüksek tepkili çoğunun kaderi çevrelerindeki dünyanın da etkisinde kalır; *Atlantic*'te çıkan harikulade bir makalede

David Dobbs tarafından "orkide hipotezi" adı verilen yeni bir teoriye göre, ortalama çocuktan belki daha bile fazla bu etkiye maruz kalır. Bu teoriye göre pek çok çocuk her ortamda serpilebilen karahindibalar gibidir. Ama aralarında Kagan'ın da incelediği yüksek tepkili tiplerin olduğu bazıları orkideye benzer: Kolayca solar ama doğru koşullarda güçlü ve olağanüstü bir şekilde büyüyebilirler.

Bu görüşün önde gelen destekçilerinden, Londra Üniversitesi'nde psikoloji profesörü ve çocuk bakımı uzmanı olan Jay Belsky'ye göre, bu çocukların sinir sistemlerinin tepkililiği çocukluk sıkıntıları altında çabucak ezilmelerine yol açarken, aynı zamanda yetişme koşullarının iyi olduğu bir çevreden diğer çocuklara nazaran daha fazla yarar sağlamalarına önayak oluyor. Diğer bir deyişle, orkide çocuklar hem olumlu hem de olumsuz tüm deneyimlerin etkisinde daha fazla kalıyor.

Bilimciler bir süredir yüksek tepkili mizaçların bazı risk faktörleri taşıdığını biliyor. Bu çocuklar bilhassa aile içi gerginlik, ebeveynlerden birinin ölümü ya da istismar gibi durumlar karşısında savunmasızdır. Bu tür olaylara depresyon, anksiyete ve utangaçlıkla tepki verme ihtimalleri akranlarından daha yüksektir. Doğrusu, Kagan'ın yüksek tepkili çocuklarının dörtte biri kadarı utangaçlığın kronik ve yaralayıcı bir biçimi olan "sosyal anksiyete bozukluğu"ndan muzdariptir.

Bilimcilerin kısa bir süre öncesine kadar fark *etmedikleri* şey ise bu risk faktörlerinin olumlu bir tarafının da olduğu. Diğer bir deyişle, duyarlılık ve güçlü yanlar aynı pakette gelir. Araştırmaların gösterdiğine göre, iyi bir ebeveynlik ve dengeli bir ev ortamından yararlanma fırsatı bulan yüksek tepkili çocukların, düşük tepkili akranlarına göre *daha az* duygusal sorunları ve daha fazla sosyal becerileri olması ihtimali daha yüksektir. Genellikle fazlasıyla empatik, şefkatli ve yardımseverdirler. Başkalarıyla birlikte iyi çalışırlar. Nazik, sorumluluk sahibi kişilerdir; zulüm, adaletsizlik ve sorumsuzluktan rahatsız

olurlar. Önem verdikleri alanlarda başarılıdırlar. Belsky'ye göre, sınıf başkanı ya da okuldaki tiyatro oyununun yıldızı olmaları kaçınılmaz değilse de gerçekleşebilirdir: "Bazıları için bu, sınıfın lideri haline gelmektir. Diğerleri içinse, akademik açıdan iyi bir pozisyon veya popüler olmak biçimini alır."

Yüksek tepkili mizacın olumlu tarafları, bilimcilerin ancak şimdilerde elbirliğiyle çalışmaya başladıkları heyecan verici araştırmalarda belgelenmiştir. Dobbs'un *Atlantic*'teki makalesinde de sunulan en ilginç bulgulardan biri, DNA'sının yüzde 95'i insanlarla ortak olan ve bizimkine benzeyen detaylı sosyal yapıları olan Hint şebekleri dünyasından geliyor.

İnsanlarda olduğu gibi bu maymunlarda da serotonin taşıyıcı (SERT) gen ya da 5-HTTLPR adıyla bilinen bir gen, ruh halini etkileyen bir nörotransmiter olan serotoninin salınımını düzenlemeye yardım eder. Bu genin, bazen "kısa" gen çifti adı verilen bir varyasyonunun yüksek tepkililik ve içe dönüklüğün yanı sıra yüksek depresyon riskiyle ilişkili olduğu düşünülür. Benzer bir gen çiftini taşıyan bebek maymunlar strese maruz bırakıldıklarında –deneylerden birinde annelerinden koparılıp büyütülüyorlardı– serotonin salınımı, benzer mahrumiyetlere katlanmış uzun gen çiftli maymunlardan daha azdı (depresyon ve anksiyete için bir risk faktörü). Öte yandan ilgili bir anne tarafından büyütülen, aynı riskli genetik profile sahip genç maymunlar oyun arkadaşı bulmak, bağ kurmak ve çatışmaları yönetmek gibi kilit sosyal işlerde uzun gen çiftli erkek akrabaları –güvenli ortamlarda büyütülenler dâhil– kadar iyi ya da *daha iyi* bir iş çıkardılar. Sıklıkla sürülerinin liderleri haline geldiler. Aynı zamanda daha verimli bir serotonin salınımı deneyimlediler.

Söz konusu çalışmayı yürüten bilimci Stephen Suomi, bu yüksek tepkili maymunların başarılarını gruba katılmaktansa izlemeye harcadıkları, sosyal dinamiklerin yasalarını derinlemesine özümsedikleri zamana borçlu olduklarını düşünüyor. (Bu,

bir gruba dâhil olmaları haftalar, hatta aylar alan çocukları olan ailelere tanıdık gelebilecek bir hipotezdir.)

İnsanlara dair çalışmalar, kısa SERT gen çifti olan ergen kızların, stresli aile ortamlarına maruz bırakıldıklarında, uzun gen çiftli kızlara göre depresyona girme ihtimallerinin yüzde 20 oranında daha fazla olduğunu, dengeli bir evde büyüdükleri takdirdeyse bu ihtimalin yüzde 25 *daha az* olduğunu bulmuştur. Benzer bir şekilde, kısa gen çiftli yetişkinlerin stresli bir gün geçirdiklerinde akşamları diğerlerinden daha kaygılı oldukları ama sakin günlerde *daha az* kaygılı oldukları gözlenmiştir. Yüksek tepkili dört yaşındaki çocuklar ahlaki ikilemlerle karşı karşıya kaldıklarında diğer çocuklara kıyasla daha insancıl karşılıklar verirler ancak bu farklılık anneleri yumuşak bir disiplin kullandıysa beş yaşında durur. Destekleyici ortamlarda büyütülmüş yüksek tepkili çocuklar soğuk algınlığı ve diğer solunum hastalıklarına diğer çocuklara kıyasla daha dirençlidir ama stresli koşullarda büyütüldülerse çok daha kolayca hastalanırlar. SERT geninin kısa gen çifti aynı zamanda bilişsel işlerde daha yüksek bir performansla ilişkilendirilmektedir.

Bu bulgular o kadar etkileyici ki kimsenin bunlara kısa bir süre öncesine kadar ulaşamamış olması dikkat çekici. Belki dikkat çekici ama şaşırtıcı değil. Psikologlar iyileştirmek üzere eğitilirler, dolayısıyla araştırmaları doğal olarak sorunlara ve patolojiye odaklanır. "Mecazen konuşursak bu durum, denizcilerin buzdağına bakmakla meşgulken buzdağının tepesine tırmanarak kendilerine bir rota belirlemelerinin mümkün olabileceğini fark edememelerine benzer," der Belsky.

Belsky'ye göre yüksek tepkili çocukların ebeveynleri ziyadesiyle şanslıdır. "Çocuklarına sarf ettikleri zaman ve çaba gerçekten de bir fark yaratacaktır. Ebeveynler bu çocukları zorluklar karşısında incinebilir görmek yerine, kolay şekillendirilebilir olarak görmelidir." Ve yüksek tepkili bir çocuğun ideal ebeveynini şöyle tarif eder: "İpuçlarınızı okuyabilen ve

bireyselliğinize saygı duyan; haşin veya saldırganca olmadan da sizden kesin taleplerde bulunabilen ve sıcak davranan; merakı, akademik başarıyı, hazzı ertelemeyi ve kendine hâkim olmayı teşvik eden; haşin, ihmalkâr veya tutarsız olmayan biri." Bu nasihat elbette tüm ebeveynler için geçerli ama yüksek tepkili bir çocuğun yetiştirilmesinde can alıcı önemdedir. (Çocuğunuzun yüksek tepkili olabileceğini düşünüyorsanız 11. Bölüm'de bazı yanıtlar bulabilirsiniz.)

Ancak Belsky orkide çocukların bile bazı zorluklara dayanabileceklerini söylüyor. Boşanmayı ele alalım. Bu genelde orkide çocukları diğerlerinden daha fazla altüst eder: "Eğer ebeveynler çok fazla ağız dalaşına tutuşur ve çocuklarını da tam ortaya koyarsa, dikkatli olun; bu, yenik düşecek bir çocuktur." Ama eğer boşanmakta olan ebeveynler iyi anlaşır, çocuklarına ihtiyaç duyduğu psikolojik desteği sağlarlarsa bir orkide çocuk bu durumu sorunsuz atlatabilir.

Çoğu kişinin bu mesajın ne kadar esnek olduğunu kavrayabileceğini zannediyorum; çok azımızın sorunsuz bir çocukluğu olmuştur.

Ancak hepimizin, kim olduğumuz ve neye dönüştüğümüz soruları için geçerli olduğunu umduğumuz diğer bir tür esneklik daha vardır. Kendi kaderlerimizi çizme özgürlüğüne sahip olmak isteriz. Mizacımızın üstün taraflarını korumak ve hoşlanmadığımız kısımlarını –topluluk önünde konuşma korkusu gibi– iyileştirmek, hatta göz ardı etmek isteriz. Doğuştan gelen mizacımıza ek olarak ve çocukluk deneyimimizden bahtımıza çıkanın ötesinde, bizlerin –yetişkinler olarak– kendi benliklerimizi şekillendirebileceğimize ve hayatlarımızla istediğimizi yapabileceğimize inanmak isteriz. Yapabilir miyiz?

5

MİZACIN ÖTESİNDE

Özgür İradenin Rölü (ve İçe Dönükler için Topluluk Önünde Konuşmanın Sırrı)

Keyif, sıkıntı ve kaygı arasındaki sınırda, zorlu durumlar tam da kişinin hareket etme kapasitesiyle dengelendiği sırada belirir.

– MIHALY CSIKSZENTMIHALYI

Tam teşekküllü Massachusetts Hastanesi'ndeki Athinoula A. Martinos Biyomedikal Görüntüleme Merkezi'nin derinlerindeki koridorlar ne idiği belirsiz, hatta karanlıktır. Gelişimsel Nörogörüntüleme ve Psikopatoloji Araştırma Laboratuvarı müdürü Dr. Carl Schwartz'la beraber penceresiz bir odanın kilitli kapısının dışında dikiliyorum. Schwartz'ın açık renkte meraklı gözleri, grileşmekte olan kahverengi saçları ve sessiz ama coşkulu bir tavrı var. Çevremizin iticiliğine rağmen neşeli bir şekilde kapının kilidini açmaya hazırlanıyor.

Odada, modern nörobilimin en büyük atılımlarının bazılarını mümkün kılmış milyon dolarlık bir fMRI (işlevsel manyetik rezonans görüntüleme) cihazı duruyor. fMRI cihazı, belli bir konuda düşünürken veya belli bir işi yaparken beyninizin hangi

kısımlarının aktif olduğunu ölçerek insan beyninin işlevlerinin haritasını çıkarmaya imkân tanıyor. Dr. Schwartz, fMRI tekniğinin başlıca mucitlerinden birinin, bu binada çalışmakta olan Kenneth Kwong adında parlak ama mütevazı bir bilimci olduğunu söylüyor. "Burası olağanüstü şeyler yapan sessiz ve mütevazı insanlarla doludur," diye ekliyor Schwartz elini boş bir koridorda kadirşinas bir şekilde sallayarak.

Schwartz kapıyı açmadan önce altın küpelerimi çıkarmamı ve sohbetimizi kaydetmek için kullandığım metal kayıt cihazını bir kenara koymamı istiyor. fMRI cihazının manyetik alanı dünyanın yerçekimi gücünden 100.000 kat daha güçlü; o kadar güçlü ki küpelerimi kulaklarımdan söküp odanın öteki tarafına fırlatabilir. Sutyenimin metal kopçaları aklıma geliyor ama sormaya utanıyorum. Onun yerine, sutyen kopçasıyla aynı miktarda metal barındırdığını varsaydığım ayakkabı tokamı işaret ediyorum. Schwartz bir sorun olmadığını söylüyor ve odaya giriyoruz.

Yanlamasına duran parıltılı bir roket gemisine benzeyen fMRI tarayıcısına huşu içinde bakıyoruz. Schwartz deneye katılan kişilerden –hepsi de onlu yaşlarının sonlarında– çeşitli yüz fotoğraflarına bakmalarını istediğini ve cihazın beyinlerinin nasıl karşılık verdiğini takip ettiğini açıklıyor. Özellikle amigdaladaki –Kagan'ın bazı içe dönük ve dışa dönüklerin kişiliklerini biçimlendirmede oldukça önemli bir rol oynadığını bulduğu, beyindeki şu güçlü organ– faaliyetle ilgileniyor.

Schwartz, Kagan'ın meslektaşı ve öğrencisi. Çalışmaları, tam da Kagan'ın uzun vadeli kişilik çalışmalarının bıraktığı yerden devam ediyor. Kagan'ın yüksek ve düşük tepkili olarak kategorize ettiği bebekler artık büyümüş ve Schwartz bu bebeklerin beyinlerine dikkatle bakmak için fMRI cihazı kullanıyor. Kagan deneklerini bebeklikten ergenliğe kadar takip etmiş ancak Schwartz bundan sonra onlara ne olduğunu görmek istiyor. Mizacın izi, o kadar yılın ardından, Kagan'ın yüksek ve düşük tepkili bebeklerinin yetişkin beyinlerinde saptanabilecek midir?

Ne ilginçtir ki Kagan, Schwartz'ı araştırmaya dair uyarmış. Bilimsel araştırmanın rekabetçi alanında, kayda değer bulgular sağlayamayan çalışmalarla zaman kaybetmek istemezsiniz. Ve Kagan, bulunacak hiçbir sonucun kalmadığından –mizaçla kader arasındaki bağın bebek yetişkinliğe eriştiği vakit çoktan kopacağından– endişeleniyormuş.

"Bana göz kulak olmaya çalışıyordu," diye anlatıyor Schwartz. "Bu ilginç bir paradokstu. Çünkü Jerry burada bebekleri gözlüyor ve aşırı uçlarda dolaşanın sadece sosyal davranışları olmadığını görüyordu; bu çocuklarda her şey farklıydı. Sorun çözerken gözleri daha fazla büyüyordu, kelimeler ağızlarından çıkarken ses telleri daha gerginleşiyordu, kalp atış hızı kalıpları benzersizdi: bu çocuklarla ilgili fizyolojik açıdan farklı bir şeyler olduğunu gösteren işaretler. Ve bana öyle geliyor ki buna rağmen, çevresel faktörlerin çok karmaşık olduğu ve bu yüzden de hayatın ileriki dönemlerinde mizacın izini bulmanın gerçekten de zor olacağı hissine kapılmıştı."

Gelgelelim, kendisinin bir yüksek tepkili olduğuna inanan ve kısmen kendi deneyiminden yararlanan Schwartz söz konusu izleri bulacağını düşünüyordu.

Schwartz yaptığı deneyi bana uygulamalı olarak gösteriyor. Ben masada otururken bilgisayar, her biri yabancı bir yüz gösteren fotoğrafları art arda önüme getiriyor: koyu bir fonda süzülen bedensiz, siyah ve beyaz kafalar. Fotoğraflar daha hızlı gelmeye başladıkça nabzım da hızlanıyor. Aynı zamanda bazı fotoğrafların tekrar tekrar gösterildiğini ve yüzler tanıdık gelmeye başladıkça kendimi daha rahat hissettiğimi de fark ediyorum. Tepkilerimi, beni başıyla onaylayarak dinleyen Schwartz'a tarif ediyorum. Bu slayt gösterisinin yüksek tepkili insanların yabancılarla dolu bir odaya girdikleri ve "Aman Tanrım! Bu insanlar da kim?" hissine kapıldıkları zamanki duygularına tekabül eden bir ortamı taklit etmek üzere tasarlandığını anlatıyor.

Tepkilerim hayal gücümün ürünü mü yoksa abartıyor muyum acaba? Ama Shwartz, Kagan'ın dört aylıktan itibaren incelediği bir yüksek tepkili çocuklar grubunun ilk veri dizisine geri döndüğünü söylüyor ve beklendiği üzere, artık büyümüş olan bu çocukların amigdalası, cesur birer bebek olanların amigdalalarına kıyasla yabancı yüzlerin olduğu resimlere daha duyarlıymış. Her iki grup da resimlere tepki göstermiş ama evvelden utangaç olan çocuklar daha fazla göstermiş. Diğer bir deyişle, *yüksek veya düşük tepkili bir mizacın izi yetişkinlikte silinmemiş.* Yüksek tepkililerin bazıları, yenilik karşısında görünürde bocalamayan, sosyal açıdan rahat ergenlere dönüşmüştü ama genetik mirasları asla değiştiremiyorlardı.

Schwartz'ın çalışması önemli bir şey söylüyor: Kişiliklerimizi esnetebiliriz ama sadece belli bir yere kadar. Mizacımız, sürdüğümüz hayat ne olursa olsun, bizi etkiler. Kim olduğumuzun oldukça büyük bir bölümü genlerimiz, beynimiz ve sinir sistemimiz tarafından belirlenir. Ancak öte yandan Schwartz'ın yüksek tepkili gençlerin bazılarında bulduğu esneklik bunun tam tersini ima eder: Özgür irademiz vardır ve bunu kişiliklerimizi biçimlendirmek için kullanabiliriz.

Bunlar birbirleriyle çelişir gibi görünüyor ama öyle değil. Dr. Schwartz'ın araştırması özgür iradenin bizi ileri götürebileceğini ama genetik sınırlarımızın ötesine sürgit bir şekilde taşıyamayacağını ileri sürer. Bill Gates, sosyal becerilerini ne kadar cilalarsa cilalasın, Bill Clinton olamaz ve Bill Clinton da bir bilgisayarla ne kadar çok zaman geçirirse geçirsin, Bill Gates olamaz.

Buna kişiliğin "lastik bant teorisi" adını verebiliriz. Hareketsiz duran lastik bantlar gibiyiz. Esneğiz ve kendimizi gerebiliriz ama ancak bir yere kadar.

Yüksek tepkilileri anlamak için bir kokteyl partisinde yabancı biriyle selamlaştığımızda beyinde neler olduğuna bakmak yar-

dımcı olabilir. Amigdalanın ve limbik sistemin, beynin çok eski bir parçası olduğunu hatırlayın; o kadar eski ki ilkel memeliler bu sistemin kendi versiyonlarına sahiptir. Ancak memeliler daha karmaşık bir hale geldikçe limbik sistemlerinin etrafında neokorteks adı verilen bir alan gelişmiştir. Neokorteks ve özellikle insanlardaki frontal korteks, hangi diş macununun alınacağından bir toplantının planlanmasına ve hakikat üzerine kafa yormaya kadar şaşırtıcı bir yelpazede iş görür. Ve bu işlerden biri de asılsız korkuları yatıştırmaktır.

Eğer yüksek tepkili bir bebekseniz amigdalanız, hayatınızın geri kalanı boyunca, bir kokteyl partisinde bir yabancıyla her tanıştığınızda biraz zıvanadan çıkabilir. Ancak görece kolay arkadaşlık kuruyorsanız bunun nedeni, kısmen frontal korteksin sakinleşmenizi, tokalaşmak için elinizi uzatmanızı ve gülümsemenizi söylemek için orada olmasıdır. Hatta yakınlarda yapılan bir fMRI çalışması, insanların can sıkıcı durumları yeniden değerlendirmek için kendi kendilerine konuştuklarında, frontal korteksteki faaliyetin, amigdalalarındaki faaliyet düşüşüyle bağıntılı bir miktarda arttığını gösteriyor.

Ancak frontal korteksin mutlak gücü yoktur; amigdalanın düğmesini tamamen kapatamaz. Bir çalışmada bilimciler bir fareyi, belli bir sesi elektrik şokuyla ilişkilendirmeye şartlandırdılar. Daha sonra da şoku *vermeden* sesi tekrar tekrar verdiler, ta ki fare korkusunu yitirene kadar.

Gelgelelim bu "yeniden öğrenmenin" bilimcilerin düşündükleri kadar eksiksiz olmadığı ortaya çıktı. Farelerin korteksi ve amigdalası arasındaki sinirsel bağlantıları kopardıklarında fareler sesten korkmaya devam etti. Bunun nedeni, korku şartlandırmasının korteks tarafından bastırılırken amigdalada hâlâ mevcut olmasıydı. Batofobi ya da yükseklik korkusu gibi asılsız korkuları olan insanlarda da aynı şey yaşanır. Empire State Binası'nın en üst katına tekrarlanan ziyaretler, korkuyu ortadan kaldırıyormuş gibi görünebilir ama bu, stres zamanlarında

kükreyerek geri döner; yani korteksin heyecanlı bir amigdalayı yatıştırmaktan başka işleri olduğunda.

Bu, yüksek tepkili pek çok çocuğun, ne kadar sosyal deneyim edinseler veya özgür irade gösterseler de yetişkinliklerinde mizaçlarının dehşetli bazı yönlerini neden muhafaza ettiklerini açıklamaya yardım eder. İş arkadaşım Sally bu duruma iyi bir örnek. Sally düşünceli ve yetenekli bir kitap editörü, kendini utangaç bir içe dönük olarak tarif ediyor ama tanıdığım en alımlı ve hitabet yeteneği en kuvvetli insanlardan biri. Onu bir partiye davet ederseniz ve daha sonra misafirlerinize en çok kiminle tanışmaktan keyif aldıklarını sorarsanız büyük ihtimalle Sally'nin ismini vereceklerdir. *Öyle ışıltılı biri ki*, diyeceklerdir. *Öyle hazırcevap ki! Öyle sevimli ki!*

Sally ne kadar iyi bir izlenim bıraktığının bilincinde; bunun farkında olmadan o kadar albenili biri olamazsınız. Ama bu, amigdalasının da bunu bildiği anlamına gelmez. Bir partiye geldiğinde Sally genellikle en yakındaki kanepenin arkasına saklanabilmeyi diler; prefrontal korteks durumu devralıncaya ve ne kadar hoşsohbet biri olduğunu hatırlayıncaya kadar. Böyle olduğunda bile yabancılar ve kaygı arasında kurduğu ilişki yüzünden amigdalası bazen baskın çıkar. Sally bir keresinde bir partiye gitmek için bir saat araba kullandığını ve oraya vardıktan beş dakika sonra ayrıldığını söylemişti.

Schwartz'ın bulgularının ışığında kendi deneyimlerimi düşündüğümde artık utangaç olmadığımın doğru olmadığını fark ediyorum; sadece kendimle moral verici bir şekilde konuşmayı öğrendim (teşekkürler prefrontal korteks!). Bunu artık öyle otomatik bir şekilde yapıyorum ki yaptığımın farkına bile varmıyorum. Bir yabancıyla ya da bir grup insanla konuştuğumda gülüşüm parlak ve tavrım doğrudan olsa da kısacık bir anlığına yükseğe gerili bir ipe adım atıyormuş gibi hissettiğim oluyor. Şimdiye kadar binlerce sosyal deneyimim olduğu için bu ipin hayal gücümün bir ürünü olduğunu veya düşersem ölmeyeceğimi

öğrendim. Kendime güvenimi hemen o an öyle bir tazeliyorum ki bunu yaptığımın farkına bile varmıyorum. Ama güven tazeleme süreci yine de gerçekleşiyor ve bazen işe yaramadığı da oluyor. Kagan'ın yüksek tepkili insanları tarif etmek için ilk kullandığı kelime "tutuk"tu ve bazı davetlerde kendimi hâlâ böyle hissediyorum.

Kendimizi –sınırlar dâhilinde de olsa– esnetebilme yeteneğimiz dışa dönükler için de geçerlidir. Danışanlarımdan Alison, insanların onu bir "doğal afet" olarak tarif etmelerine yol açan dışa dönük –arkadaş canlısı, açık sözlü ve her an koşturmaca içinde– bir işletme danışmanı, anne ve eştir. Mutlu bir evliliği, taptığı iki kızı ve sıfırdan kurduğu kendi danışmanlık firması var. Başarılarından haklı olarak gurur duyar.

Ama kendini her zaman bu kadar hoşnut hissetmemişti. Liseden mezun olduğu yıl kendine şöyle bir baktı ve gördüğü şeyden hoşlanmadı. Alison zeki biridir ama bunu lisede aldığı notlardan anlayamazsınız. Yüksek akademik başarıya sahip Ivy League'den bir üniversiteye gitmeyi çok istiyordu ama bu fırsatı heba etmişti.

Ve nedenini biliyordu. Liseyi sosyalleşmekle geçirmişti – Alison okulunun sunduğu tüm faaliyetlerde yer alıyordu– ve derslere fazla zaman ayırmamıştı. Kısmen, kızlarının sosyal yetenekleriyle çok gururlandıklarından daha fazla çalışması için asla ısrar etmemiş olan ailesini suçluyordu. Ama en çok da kendini suçluyordu.

Alison artık aynı hataları yapmak istemiyor. Kendisini okul aile birliği toplantıları ve iş çevresi sarmalında kaybetmenin ne kadar kolay olduğunu biliyor. Bu nedenle de aile üyelerinden feyz alıyor çünkü kendisi iki içe dönük ebeveynin tek çocuğu, bir içe dönüğün eşi ve güçlü bir içe dönük olan bir genç kızın annesi.

Alison etrafındaki sessiz tiplerin kafa yapısına ayak uydurmanın yollarını bulmuş. Ebeveynlerini ziyaret ettiğinde kendini

meditasyon yaparken ve günlük tutarken bulur, tıpkı annesinin yaptığı gibi. Evdeyken, kocasıyla huzurlu akşamların tadını çıkarır. Ve annesiyle arka bahçede özel sohbetler yapmaktan keyif alan kızı, Alison'ın öğleden sonralarını düşünceli sohbetler ederek geçirmesini sağlar.

Alison sessiz, düşünceli arkadaşlar bile edinmiş. En iyi arkadaşı Amy kendisi gibi oldukça heyecanlı bir dışa dönük olsa da diğer arkadaşlarının çoğu içe dönüktür. "İyi bir dinleyici olan insanları çok takdir ediyorum," der Alison. "Onlar, beraber kahve içmeye gittiğim insanlar, benimle gözlemlerini paylaşırlar. Bazen kendime zarar veren bir şey yaptığımın farkında bile olmadığımda içe dönük arkadaşlarım, 'İşte yaptığın şey şu ve işte bunlar da aynı şeyi yaptığın on beş örnek,' derken arkadaşım Amy hiçbir şeyin farkında olmaz. Öte yandan içe dönük arkadaşlarım arkalarına yaslanmış gözlemde bulunurlar ve bunun üzerinden gerçekten de bir bağ kurabiliriz."

Alison hâlâ şamatacı biri ama sessiz olmayı ve bundan istifade etmeyi de keşfetmiş.

Mizacımızın çeperlerine uzanabilsek bile kendimizi konfor alanlarımıza konumlandırmak daha iyi olabilir.

Büyük bir hukuk firmasında vergi avukatlığı yapan müşterim Esther'i ele alalım. Enerjik adımları ve parlak mavi gözleriyle minyon bir esmer olan Esther utangaç biri değildi ve hiçbir zaman da olmamıştı. Ama kesinlikle bir içe dönüktü. Günün en sevdiği kısmı, mahallesinin ağaçlarla sıralı sokaklarından otobüse doğru yürüdüğü o sessiz on dakikaydı. En sevdiği ikinci kısımsa ofisinin kapısını kapatıp işine gömüldüğü zamandı.

Esther doğru bir meslek seçmişti. Bir matematikçinin kızı olarak, karmaşık vergi problemleri hakkında düşünmeye bayılıyordu. (7. Bölüm'de içe dönüklerin karmaşık sorunların çözümünde neden iyi olduklarını inceliyorum.) Büyük bir hukuk firmasında birbirlerine sıkıca bağlı bir çalışma grubunun en genç

üyesiydi. Bu grupta, her biri diğerinin kariyerini destekleyen beş diğer vergi avukatı daha vardı. Esther'in işi, kendisini büyüleyen sorunlar hakkında derinlemesine düşünmek ve güvenilir meslektaşlarıyla yakın çalışmaktan ibaretti.

Gelgelelim Esther'in grubunun düzenli aralıklarla sunum yapması gerekiyordu. Bu sunumlar Esther için ürkütücüydü; topluluk önünde konuşmaktan korktuğu için değil, doğaçlama konuşurken kendini rahat hissetmediği için. Esther'in meslektaşlarıysa –hepsi de birer dışa dönüktü– ne söyleyeceklerine sunuma giderken karar veren ve toplantı odasına varıncaya kadar düşüncelerini anlaşılır ve havalı bir şekilde aktarmanın yolunu bulabilen konuşmacılardı.

Esther hazırlandığında bir sorun yaşamıyordu ama bazen iş arkadaşları, o sabah işe gelinceye kadar o gün bir konuşma yapmaları gerektiğini söylemeyi unutuyordu. Esther diğerlerinin doğaçlama konuşma yeteneklerinin vergi hukukunu daha iyi kavramış olmalarının bir sonucu olduğunu ve daha fazla deneyim kazandıkça kendisinin de "kanatlanıp uçacağını" varsayıyordu. Ama daha kıdemli ve bilgili bir hale geldiğinde bile bunu yapamadı.

Esther'in sorununu çözmek için içe dönükler ve dışa dönükler arasındaki bir diğer farka odaklanalım: Uyarım tercihleri.

Hans Eysenck adındaki önemli bir araştırma psikoloğu, 1960'ların sonlarından itibaren birkaç on yıl boyunca, insanların "tam kararında" uyarım seviyelerinin peşinde olduğu varsayımında bulunmuştu. Uyarım dış dünyadan gelen girdi miktarıdır. Gürültüden sosyal hayata ve parlayan ışıklara kadar pek çok biçim alabilir. Eysenck dışa dönüklerin içe dönüklerden daha fazla uyarım tercih ettiğine ve bu durumun aralarındaki pek çok farkı açıkladığına inanıyordu: İçe dönükler ofislerinin kapısını kapatıp kafalarını işlerine gömmekten keyif alır çünkü bu türden sessiz bir entelektüel faaliyetin uyarıcılığı onlar için idealdir; öte yandan dışa dönükler, takım kurma atölyeleri veya başkanlık

seçimi toplantıları gibi enerjik faaliyetlerle meşgul olduklarında en iyi şekilde çalışırlar.

Eysenck bu farklılıkların temelinin, artan retiküler aktivasyon sistemi (ARAS) adı verilen bir beyin yapısında bulunabileceğini düşünüyordu. ARAS, serebral kortekse ve beynin diğer parçalarına giden bağlantıları olan beyin sapının bir parçasıdır. Beynin uyanık, tetikte ve enerjik –psikologların deyişiyle "uyarılmış"– olmamıza neden olan mekanizmaları vardır. Aynı zamanda bunun tam tersini yapan yatıştırıcı mekanizmalara da sahiptir, Eysenck ARAS'ın beyne akan duyusal uyarım miktarını kontrol ederek aşırı ve düşük uyarılma arasındaki dengeyi düzenlediği tahmininde bulunmuştur; kanallar bazen sonuna kadar açıktır, böylece içeri pek çok uyaran girebilir ve bazen de daralmışlardır, dolayısıyla beyin daha az uyarılır. Eysenck ARAS'ın içe dönük ve dışa dönüklerde farklı işlediğini düşünüyordu: İçe dönüklerin ardına kadar açık enformasyon kanalları vardır ve bu da aşırı uyarılmalarına neden olur, öte yandan dışa dönüklerin daha sıkı kanalları vardır ve onların düşük uyarılmaya yatkın olmalarına yol açar. Aşırı uyarılma, kaygıdan ziyade doğru düzgün düşünemediğiniz –gına geldiği ve artık eve gitmek istediğiniz– gibi bir his yaratır. Düşük uyanlmaysa bir mekânda çok uzun süre kalmaktan duyulan sıkıntıya benzer. Yeterince şey olmaz: Kendinizi kaşınıyormuş gibi, huzursuz ve ağırkanlı hissedersiniz, sanki evden çıkma zamanınız gelmiş gibi.

Bugün gerçeğin çok daha karmaşık olduğunu biliyoruz. Evvela ARAS, itfaiye arabasının hortumu gibi beyni tek bir seferde baştan aşağı yıkayarak uyarılma düğmesini açıp kapamaz; beynin farklı parçaları farklı zamanlarda diğer parçalardan daha fazla uyarılır. Bunun yanı sıra, beyindeki yüksek uyarılma seviyeleri kendimizi ne kadar uyarılmış *hissettiğimizle* her zaman bağıntılı değildir. Ve pek çok farklı uyarılma türü vardır: Yüksek müzik, havan ateşiyle aynı şey değildir, havan ateşi de bir toplantıya başkanlık etmenin yarattığı uyarılmaya

benzemez; bir uyarıma karşı diğerlerinden daha fazla duyarlı olabilirsiniz. Ayrıca her daim makul uyarım seviyeleri peşinde olduğumuzu söylemek basite kaçmaktır: bir futbol maçındaki heyecanlı taraftarlar aşırı uyarılma arzusundayken, tedavi için kaplıcaya giden insanlar düşük seviyelerdekinin peşindedir.

Yine de dünyanın dört bir yanındaki bilimciler tarafından yapılan binden fazla çalışma, Eysenck'in kortikal uyarılma seviyelerinin içe dönüklük ve dışa dönüklüğün doğasına dair önemli bir ipucu olduğu teorisini test etmiştir ve sonuç, kişilik psikoloğu David Funder'ın "yarı doğru" dediği şeydir. Temel neden ne olursa olsun, içe dönüklerin kahveden gürültülü bir çarpma sesine ve bir partinin sıkıcı uğultusuna kadar çeşitli türde uyarıcılara daha duyarlı *olduğunu* –ve içe dönüklerin ve dışa dönüklerin en iyi şekilde işlev gösterebilmek için genellikle farklı uyarım seviyelerine ihtiyaç duyduğunu– gösteren bir dizi kanıt vardır.

İlk kez 1967'de yapılan ve psikoloji derslerinde hâlâ en sevilen sınıf içi uygulamalardan biri olan meşhur deneylerden birinde, Eysenck, kimin daha fazla tükürük salgılayacağını bulmak için yetişkin içe dönüklerin ve dışa dönüklerin dillerine limon suyu koydu. Şüphesiz ki ağızları su dolu olanlar, daha fazla uyarılan içe dönüklerdi.

Bir diğer meşhur çalışmada, içe dönük ve dışa dönüklerden deneme yanılma yoluyla oyunun başlıca prensibini öğrenmeleri gereken zorlu bir kelime oyunu oynamaları isteniyordu. Oyunu oynarken rastgele patlamaların yankılandığı kulaklıklar takıyorlardı. Kulaklıklarının ses seviyesini "tam kararında" olacak şekilde ayarlamaları istendi. Dışa dönükler ortalama 72 desibellik bir gürültü seviyesi tercih ederken içe dönükler 55 desibellik bir seviyeyi seçti. Kendi seçtikleri seste çalışırlarken –dışa dönükler için gürültülü, içe dönükler için sessiz– iki tür de eşit derecede uyarılınıştı (nabız ve diğer göstergelerden ölçüldüğü üzere). Ayrıca eşit derecede iyi bir oyun çıkardılar.

İçe dönüklerden dışa dönüklerin tercih ettiği gürültü seviyesinde çalışmaları istendiğinde ve tam tersi dışa dönüklerden talep edildiğinde her şey değişti. İçe dönükler *aşırı* uyarılmakla kalmadı, aynı zamanda *ortalamanın altında* bir performans çıkardı; oyunu öğrenmek için ortalama 5,8 yerine 9,1 denemede bulundular. Tam tersi dışa dönükler için de geçerliydi; daha sessiz koşullarda *ortalamanın altında* uyarılmışlardı (ve muhtemelen sıkılmışlardı) ve daha gürültülü koşullarda ortalama 5,4 denemeye kıyasla ortalama 7,3 denemede bulunmuşlardı.

Kagan'ın yüksek tepkililiğe dair bulgularıyla birleştirildiğinde bu çalışmalar, kendi kişiliğinizi görmek için oldukça güçlü bir mercek sunar. İçe dönüklük ve dışa dönüklüğün belli uyarım seviyelerine yönelik tercihler olduğunu anladıktan sonra kendinizi kişiliğinize uygun ortamlarda konumlandırabilirsiniz; ne aşırı uyarıcı ne çok az uyarıcı, ne sıkıcı ne kaygıya yol açıcı. Hayatınızı, kişilik psikologlarının "optimal uyarılma seviyesi" dediği ve benim "keyif noktaları"[26] adını verdiğim şeye göre düzenleyebilir ve kendinizi her zamankinden enerjik ve canlı hissedebilirsiniz.

Yani keyif noktanız en ideal biçimde uyarıldığınız yerdir. Muhtemelen, farkında olmadan zaten onun peşindesinizdir. Kendinizi bir hamağa uzanmış harika bir roman okurken hayal edin. Bu bir keyif noktasıdır. Ama yarım saat sonra aynı cümleyi beşinci kere okuduğunuzu fark edersiniz; şimdi uyarım seviyeniz düşüktür. O yüzden bir arkadaşınızı arar ve yemeğe gidersiniz, diğer bir deyişle, uyarım seviyenizi artırırsınız ve gülerken ve birbirinize yemek tarifi verirken keyfiniz tekrar yerine gelir. Ancak bu tatlı hal, arkadaşınızın –sizden çok daha fazla uyarana ihtiyaç duyan bir dışa dönük– sizi bir partiye sürüklemesine dek sürer, artık gürültülü müzik ve bir yabancılar deniziyle karşı karşıyasınız.

Arkadaşınızın komşuları cana yakın görünür ama siz müziğin gürültüsünden daha yüksek bir sesle konuşmaya çalışmaktan gerilirsiniz. Ve birdenbire keyif noktasından aşağı yuvarlanıverirsiniz ama bu sefer *aşırı* uyarılmışsınızdır. Ve sohbet edebilmek için birini bulana ya da eve gidip romanınıza geri dönünceye kadar da ruh haliniz değişmeyecek.

Keyif noktası oyununu bilerek oynadığınızda olacakları bir hayal edin. İşinizi, hobilerinizi ve sosyal hayatınızı keyif noktanızda olabildiğince çok zaman geçirecek şekilde düzenleyebilirsiniz. Kendi keyif noktalarının farkında olan insanlar kendilerini tüketen işleri bırakma, yeni ve tatmin edici işlere başlama gücüne sahiptir.

Keyif noktanızın farkına varmak hayatınızın her alanındaki memnuniyetinizi artırabilir ama bundan daha fazlası da var. Kanıtlar, söz konusu farkındalığın geleceğinizi bile etkileyebileceğini öne sürüyor. Walter Reed Askerî Araştırma Enstitüsü aracılığıyla kısa bir süre önce askerî personelle ilgili yürütülmüş bir çalışmaya göre, içe dönükler kortikal uyarılmanın tam tersi olan uykusuzluğa maruz kaldıklarında dışa dönüklerden daha iyi çalışıyor (çünkü uyku kaybı bizi daha az tetikte ve daha az aktif kılar). Direksiyon başındaki uykulu dışa dönükler özellikle dikkatli olmalı; en azından uyarılma seviyelerini kahve içerek ya da radyoyu açarak yükseltinceye kadar. Diğer taraftan baş ağrıtan, fazlasıyla uyarıcı trafik gürültüsünde araba kullanan içe dönükler dikkatlerinin dağılmaması için çaba göstermelidir çünkü gürültü düşünüşlerine zarar verebilir.

Artık ideal uyarılma seviyeleri hakkında bilgi sahibi olduğumuza göre, Esther'in sorunu da anlaşılır hale geliyor. Aşırı uyarılma dikkatle ve kısa süreli hafızayla –hazırlıksız konuşma yeteneğinin kilit bileşenleri– çatışır. Ve topluluk önünde konuşmak doğası itibarıyla uyarıcı bir faaliyet olduğu için –Esther gibi sahne korkusu olmayanlar için bile– içe dönükler dikkatlerinin, buna en çok ihtiyaç duyduklan zamanda zayıfladığını görebilirler.

Başka bir deyişle, Esther yüz yaşına kadar yaşayıp kendi alanının en iyisi olabilir ama yine de doğaçlama konuşmada zorlanabilir. Konuşma sırasında uzun süreli hafızasında duran devasa veri kütlesini kullanmada kendini her daim beceriksiz hissedebilir.

Ama Esther kendisini bir kere anladıktan sonra, iş arkadaşlarına sunumları önceden haber vermelerini rica edebilir. Konuşmalarının pratiğini yapabilir ve en nihayetinde sahneye çıktığında keyfi yerine gelebilir. Her türlü toplantı ve görüşmeye –kısa süreli hafızasının ve çabuk düşünüp karşılık verme yeteneğinin kafasını karıştırabileceği yüksek yoğunlukla durumlar– aynı şekilde hazırlanabilir.

Esther keyif noktasının konforuna sığınarak sorununu çözmeyi başardı. Ancak bazen bunun ötesine uzanmak önümüzdeki tek seçenektir. Bundan birkaç yıl önce topluluk önünde konuşma korkumu yenmek istediğime karar verdim. Bir süre tereddüt ettikten sonra, New York Topluluk Önünde Konuşma-Sosyal Anksiyete Merkezi'ndeki bir atölyeye yazıldım. Şüphelerim vardı; kendimi utangaç buluyordum ama "sosyal anksiyete" teriminin patolojik tınısından hoşlanmıyordum. Ancak ders, bana makul gelen bir yaklaşım olan duyarsızlaştırma eğitimine dayanıyordu. Fobileri yenmenin bir yolu olarak sıklıkla kullanılan duyarsızlaştırma, kendinizi (ve amigdalanızı) korktuğunuz şeye, kontrol edilebilir dozlarda tekrar tekrar maruz bırakmayı içerir. Bu, iyi niyetli olan ama hiçbir yardımı dokunmayan "korkmadan derin suya atla" nasihatinden –işe *yarayabilir* ama paniğe yol açması nedeniyle dehşet, korku ve utanç döngüsünü beyninize kodlayan bir yaklaşım– çok farklıdır.

Yalnız olmadığımı görüyorum. Sınıfta on beş kişi daha var, başımızdaysa sıcak, kahverengi gözleri ve gelişkin mizah anlayışıyla sırım gibi bir adam olan Charles di Cagno bulunuyor. Charles'ın kendisi de maruz bırakma terapisinin gediklisi. Topluluk önünde konuşma anksiyetesinin artık uykusunu ka-

çırmadığını söylüyor ama korku kurnaz bir düşmandır ve onun sırtını yere getirmek için düzenli çalışmak gerekir.

Ben katıldığımda atölye birkaç haftayı geride bırakmıştı ama Charles yeni gelenlere kapının açık olduğunu söyledi. Grup beklediğimden daha çeşitliydi. Uzun kıvırcık saçları, parlak ruju ve sivri burunlu yılan derisi botları olan bir moda tasarımcısı; kalın camlı gözlükler takmış, Mensa üyeliği hakkında çok fazla şey anlatan kırpık saçlı ve sakin görünümlü bir sekreter; uzun boylu ve atletik birkaç yatırım bankacısı; Puma ayakkabalarıyla odanın karşı köşesinden zıplaya zıplaya neşeli bir şekilde gelen ama bütün bu zaman boyunca dehşete kapılmış olduğunu iddia eden siyah saçlı ve masmavi gözlü bir aktör; tatlı bir gülümsemesi ve gergin bir kahkahası olan Çinli bir yazılımcı. New Yorkluların sıradan bir kesiti aslında. Bu, dijital fotoğrafçılık ya da İtalyan mutfağı hakkında bir sınıf da olabilirdi.

Ama öyle değildi. Charles her birimizin grup önünde konuşacağımızı ama bunu idare edebileceğimiz bir anksiyete seviyesinde yapacağımızı söyledi.

Lateesha adında bir dövüş sporları eğitmeni o akşam ilk konuşacak kişiydi. Lateesha'nın ödevi bir Robert Frost şiirini sınıfın önünde okumaktı. Rastalı saçı ve geniş gülümsemesiyle Lateesha sanki hiçbir şeyden korkmuyormuş gibi görünüyordu. Ama kitabını kürsüye dayamış konuşmaya hazır bir şekilde dururken Charles ona l'den 10'a kadarlık bir ölçekte ne kadar kaygılı olduğunu sordu.

"En azından yedi," dedi Lateesha.

"Ağırdan al," dedi Charles. "Korkularının üstesinden tamamen gelebilen sadece birkaç kişi var ve hepsi Tibet'te yaşıyor."

Lateesha şiiri açık bir şekilde ve usulca, sesi olabildiğince az titreyerek okudu. Bitirdiğinde Charles gururla gülümsedi.

"Lütfen ayağa kalk Lisa," dedi, parlak siyah saçları ve parıltılı bir nişan yüzüğü olan çekici, genç bir pazarlama müdürüne

hitap ederek. "Geribildirim verme sırası sende. Lateesha gergin görünüyor muydu?"

"Hayır," dedi Lisa.

"Ama epey korkmuştum," dedi Lateesha.

"Merak etme, hiç belli olmuyordu," diye temin etti Lisa onu.

Diğerleri başlarıyla gayretkeş bir şekilde onayladılar. "Hiç belli olmuyordu," diye tekrarladılar. Lateesha kendinden hoşnut bir şekilde yerine oturdu.

Sıra bendeydi. Derme çatma kürsüde dikilip –gerçekte bir nota sehpasıydı– yüzümü gruba döndüm. Odadaki tek ses tavandaki havalandırmanın uğultusu ve dışarıdaki trafiğin gürültüsüydü. Charles benden kendimi tanıtmamı istedi. Derin bir nefes aldım.

"MERHABAAA!!!!" diye bağırdım dinamik görünmeyi umut ederek.

Charles etekleri tutuşmuş görünüyordu. "Sadece kendin ol," dedi.

İlk egzersizim kolaydı. Yapmam gereken tek şey insanların yönelttiği birkaç soruya cevap vermekti: Nerede yaşıyorsun? Ne işle meşgulsün? Hafta sonunda ne yaptın?

Bu sorulara normal, yumuşak ses tonlu üslubumla cevap verdim. Grup dikkatle dinledi.

"Başka sorusu olan var mı?" diye sordu Charles. Gruptakiler kafasını salladı.

"Şimdi Dan," dedi Charles, New York Menkul Kıymetler Borsası'ndan bildiren CNBC muhabirlerine benzeyen iri yarı, kırmızı saçlı bir adama başıyla işaret ederek, "sen bir bankacısın ve katı standartların var. Söyle bana, Susan gergin görünüyor muydu?"

"Kesinlikle hayır," dedi Dan.

Grubun geri kalanı da başıyla onayladı. "Hiç de gergin değil," diye mırıldandılar, tıpkı Lateesha'ya yaptıkları gibi.

"Çok cana yakın görünüyorsun," diye eklediler.

Gerçekten kendine güvenen biri izlenimi bırakıyorsun! Şanslısın çünkü anlatacakların asla bitmiyor.

Kendimi oldukça iyi hissederek yerime oturdum. Ama kısa bir süre sonra Lateesha ve benim, bu türden geribildirim alan tek insanlar olmadığımızı fark ettim. Başkalarının başına gelen de aynıydı. "Çok sakin görünüyordun!" deniyordu bu konuşmacılara, gözle görülür bir şekilde rahatlarlarken. "Bilmeselerdi kimse tahmin edemezdi! Bu sınıfta ne işin var?"

İlk başta bu rahatlatmalara neden bu kadar çok değer verdiğimi merak ettim. Sonrasında atölyeye, kendimi mizacımın çeperlerine kadar esnetmek istediğim için katıldığımı fark ettim. Olabileceğim en iyi ve en cesur konuşmacı olmak istiyordum. Rahatlatmalar, bu hedefi başarmada doğru yolda olduğumun ispatıydı. Aldığım geribildirimlerin fazlasıyla müşfik olabileceğinden şüphelendim ama umursamadım. Önemli olan, beni iyi karşılayan bir seyirciye hitap etmiş olmamdı ve kendimi iyi hissediyordum. Kendimi topluluk önünde konuşma dehşetine karşı duyarsızlaştırmaya başlamıştım.

O zamandan beri on kişilik gruplara ve yüz kişilik kalabalıklara pek çok konuşma yaptım. Kürsünün gücünü benimsemeye başladım. Benim için bu, her bir konuşmaya yaratıcı bir proje muamelesi yapmanın, böylece büyük gün için hazır olduğumda çok keyif aldığım o daha derine inme heyecanını deneyebilmemin de dâhil olduğu belli adımların atılmasını içerir. Ayrıca benim için çok önemli olan konularda konuşuyorum ve konuyu önemsediğimde daha iyi odaklandığımı keşfettim.

Elbette bu her zaman mümkün olmaz. Bazen konuşmacıların, özellikle de işte, kendilerini pek de ilgilendirmeyen konular hakkında konuşmaları gerekir. Bunun yapay bir coşku sergilemede sorun yaşayan içe dönükler için daha zor olduğuna inanıyorum.

Gelgelelim bu durumun gizli bir avantajı vardır: İlgimizi hiç çekmeyen başlıklarda çok sık konuşmak bizi zorlu ama kıymetli kariyer değişimleri yapmaya motive edebilir. Kendi inancının cesaretiyle konuşan kişiden daha yüreklisi yoktur.

6

"FRANKLIN POLİTİKACIYDI AMA ELEANOR VİCDANININ SESİYLE KONUŞUYORDU"

Soğukkanlılık Neden Abartılır?

Utangaç bir adamın yabancıların kendisini fark etmesinden ödü kopar ama onlardan korktuğu pek de söylenemez. Savaş meydanındaki bir kahraman kadar cesur olabilir fakat yabancıların yanındayken ufacık şeylerden bile güveni sarsılabilir.

– CHARLES DARWIN

Pazar günü, Paskalya, 1939. Lincoln Anıtı. Kendi kuşağının olağanüstü şarkıcılarından Marian Anderson, on altıncı başkanın heykeli arkasında yükselirken sahneye çıkıyor. Karamel renginde bir cildi olan bu muhteşem kadın, 75.000 kişilik seyirciye göz gezdiriyor: siperli şapkalarıyla erkekler, en şık elbiseleriyle kadınlar, büyük bir siyah ve beyaz simalar denizi. Her kelimesini özenle ve açıkça telaffuz ederek, "*My country 'tis of thee*," diye başlıyor sesi yükselirken. "*Sweet land of liberty.*"[9] Kalabalık

9 "My Country, Tis of Thee", "America" adıyla da bilinen, sözlerini Samuel Francis Smith'in yazdığı ve ezgi olarak İngiliz millî marşının kullanıldığı yurtsever bir şarkıdır. Bu şarkı, "The Star Spangled Banner"ın 1931'de millî marş olarak benimsenmesine kadar ABD'nin ulusal marşlarından biri olarak kullanılmıştır. (ç. n.)

mest olmuş ve gözyaşlarına boğulmuş halde. Bugünün geleceğini hiç düşünmemişlerdi.

Ve Eleanor Roosevelt olmasaydı gelmezdi de. O yılın başlarında Anderson, Washington'daki Constitution Hall'da şarkı söylemeyi planlamıştı ama salonun sahibi olan Daughters of the American Revolution (Amerikan Devrimi'nin Kızları), onu ırkı yüzünden reddetti. Ailesi Amerikan Devrimi'nde çarpışmış olan Eleanor Roosevelt, DAR'dan istifa etti, Anderson'ın Lincoln Anıtı'nda şarkı söylemesine yardım etti ve ulusal bir ateşi tutuşturdu. Roosevelt protesto eden tek kişi değildi ama meseleye siyasi etki gücünü taşımış, bu sırada da kendi itibarını tehlikeye atmıştı.

Başkalarının sorunlarını görmezden gelemeyen Roosevelt için bu tür toplumsal vicdan hareketleri alışılmadık bir şey değildi. Afrikalı-Amerikalı sivil haklar lideri James Farmer, Roosevelt'in cesur duruşunu, "Bu eşsiz bir şeydi," diye anımsıyordu. "Franklin bir politikacıydı. Attığı her adımın politik sonuçlarını tartıyordu. İyi bir politikacıydı da. Ama Eleanor vicdanının sesiyle ve dürüst bir insan gibi hareket ediyordu. Bu farklı bir şeydi."

Bu, hayatları boyunca oynadıkları bir roldü: Franklin'in akıl hocası, Franklin'in vicdanı. Onu sadece bu sebepten seçmiş olabilirdi: Başka açılardan hiç de olası bir çift değildiler.

Franklin yirmi yaşındayken tanışmışlardı. Üst sınıf bir aileden gelen Harvard son sınıf öğrencisi Franklin'le uzaktan akrabaydılar. Eleanor on dokuz yaşındaydı, o da varlıklı bir aileden geliyordu ama kendini, ailesinin itirazına rağmen, yoksulların çektikleri acılara adamayı seçmişti. Manhattan'ın yoksul Aşağı Doğu Yakası'ndaki bir hayır kuruluşunda gönüllü olarak çalışırken, penceresiz fabrikalarda tükeninceye kadar yapay çiçekler dikmeye zorlanan çocuklarla tanışmıştı. Bir gün Franklin'i de oraya götürdü. Franklin insanların bu kadar sefil koşullarda yaşadığına inanamadı ya da kendi sınıfından genç bir kadının

gözlerini Amerika'nın bu yanına açan kişi olduğuna. Ona oracıkta âşık oldu.

Ama Eleanor, onun evlenmesi beklenen hoş, nüktedan tipte biri değildi. Tam tersine, çok zor gülen, havadan sudan konuşmayı sevmeyen, oturaklı, utangaç biriydi. Güzel ve şen şakrak bir aristokrat olan annesi, ona hali tavrı yüzünden "nine" lakabını takmıştı. Eleanor, Franklin'le tanıştığında, *onun* gibi birinin *kendisi* gibi biriyle ilgilenebileceğine inanamamıştı. Franklin kendisinde olmayan her özelliği taşıyordu: cesur ve hareketli, yüzünde geniş, zapt edilemeyen bir gülümseme ve Eleanor insanların yanında ne kadar temkinliyse onda o kadar rahat bir tavır. "Genç, neşeli ve yakışıklıydı," diye hatırlıyordu Eleanor, "bense utangaç ve tuhaftım ve beni dansa kaldırdığında heyecanlanıyordum."

Aynı zamanda pek çok kişi Eleanor'a, Franklin'in kendisi için yeterince iyi olmadığını söylüyordu. Bazıları onu yeteneksiz biri, vasat bir düşünür, aklı bir karış havada bir gösteriş budalası olarak görüyordu. Ve Eleanor'un ağırbaşlılığını takdir eden pek çok hayranı vardı. Taliplerinden kimileri Franklin'e, Eleanor'un kalbini kazandığı zaman hasedinden çatlayan tebrik mektupları yazmıştı. Biri, "Eleanor'a duyduğum saygı ve hayranlık, tanıştığım bütün kızlardan daha fazla," diyordu. "Epey şanslısınız. Müstakbel eşiniz öyle biri ki bu çok az erkeğin erişebileceği bir ayrıcalık," diyordu bir başkası.

Ancak kamuoyu Franklin ve Eleanor'un umurunda değildi. Her birinin, diğerinin özlem duyduğu güçlü yanları vardı; kadının empatisi, erkeğin gösterişi. "E. bir melek," diye yazıyordu Franklin günlüğünde. Sevdiği kadın 1903'te evlenme teklifini kabul ettiğinde kendini dünyadaki en mutlu erkek olarak görmüştü. Eleanor ona aşk mektupları seliyle karşılık verdi. 1905'te evlendiler ve altı çocukları oldu.

Flört döneminde yaşadıkları heyecana rağmen farklılıkları en başından itibaren sorunlara yol açıyordu. Eleanor yakınlaşma

ve ciddi sohbetler kurma arzusundaydı; Franklin ise partilere, kur yapmaya ve dedikoduya bayılıyordu. Korkudan başka korkacak hiçbir şeyi olmadığını beyan eden adam, eşinin utangaçlıkla mücadelesini anlayamıyordu. Franklin 1913'te donanma müsteşarı olarak atandığında sosyal hayatı delicesine hızlandı ve daha parıltılı ortamlara girer oldu; seçkin özel kulüpler, Harvard'dan arkadaşlarının malikâneleri. İçki âlemlerinden eve dönüşü gittikçe daha sık sabahı bulmaya başlamıştı. Eleanor ise eve gittikçe daha erken dönüyordu.

Bu sırada Eleanor kendini sosyal sorumluluklarla dolu bir takvimle baş başa buldu. Diğer Washington şöhretlerinin eşlerine ziyaretlerde bulunması, kapılarına kartvizitler bırakması ve evinde davetler düzenlemesi bekleniyordu. Bu rolü sevmediği için Lucy Mercer adında bir sekreter tuttu. Bu iyi bir fikre benziyordu; ta ki 1917 yazında Eleanor yazı geçirmek için çocukları Maine'e götürüp Franklin'i Washington'da Lucy'yle bırakıncaya kadar. Bu ikisi ömür boyu sürecek bir ilişkiye başladı. Lucy, Franklin'in evlenmesi beklenen türde neşe dolu, güzel bir kadındı.

Eleanor, Franklin'in ihanetini, bavulunda bir tomar aşk mektubuna rastladığında öğrendi. Yıkılmıştı ama evliliğini sürdürdü. Ve ilişkilerinin romantik tarafını hiçbir zaman yeniden alevlendiremeseler de o ve Franklin, bunun yerine hayranlık uyandırıcı bir şey koydu: Franklin'in güveninin ve kendisinin vicdanının birliği.

Buradan hızla bugüne sararsak, benzer bir mizacı olan ve vicdanıyla hareket eden bir diğer kadınla tanışırız. Dr. Elaine Aron, 1997'deki ilk bilimsel yayınından itibaren, Jerome Kagan ve diğerlerinin yüksek tepkililik (ve bazen "olumsuzluk" veya "tutukluk") adını verdikleri şeyi yeni bir çerçeveye oturtan bir araştırma psikoloğudur. Buna "duyarlılık" adını vermiş ve bu yeni adlandırmayla beraber ona dair anlayışımızı dönüştürmüş ve derinleştirmiştir.

Aron'ın, Kaliforniya, Marin County'deki Walker Creek Çiftliği'nde "oldukça duyarlı insanların" yıllık buluşmasının açılış konuşmacısı olacağını duyunca çabucak uçak bileti alıyorum. Psikoterapist olmasının yanı sıra etkinliğin kurucusu ve ev sahibi olan Jacquelyn Strickland, bu hafta sonu etkinliklerini duyarlı insanların birbirlerinin varlığından yararlanabilmeleri için düzenlediğini açıklıyor. Bana, "kestirmek, günlük tutmak, oyalanmak, meditasyon yapmak, yazmak ve düşünmek" için tasarlanmış odalarda uyuyacağımızı açıklayan bir program gönderiyor.

Programda, "Lütfen odanızda (oda arkadaşınızın rızasıyla) ya da tercihen yürüyüşlerde ve yemek zamanlarında sessizce sosyalleşin," diyor. Konferans anlamlı tartışmalardan keyif alan ve bazen "bir sohbeti derinlere kadar götürüp o derinlikte sadece bizim olduğumuzu keşfeden" insanlar için düzenlenmiş. Bu hafta sonunda ciddi konuşmalar için bolca zaman olacağı garanti ediliyor. Ama istediğimiz gibi gidip gelmekte de özgür olacağız. Strickland çoğumuzun zorunlu grup faaliyetlerine tahammül edeceğimizi biliyor ve sadece birkaç günlüğüne de olsa bize farklı bir model sunmak istiyor.

Walker Creek Çiftliği, Kuzey Kaliforniya'nın el değmemiş doğasının yedi kilometrekarelik alanına konuşlanmış durumda. Yürüyüş yolları, bakir bir doğa ve geniş berrak bir gökyüzü sunuyor, tam ortada haziran ortasında bir salı öğle sonrası otuz kadarımızın toplandığı geniş bir konferans merkezi var.

Buckeye Pansiyonu gri halıları, geniş beyaz tahtaları ve güneşli kızılağaç ormanlarına bakan panaromik pençelerle donatılmış. Alışıldık kayıt formları ve yaka kartlarının yanı sıra, ismimizi ve Myers-Briggs kişilik tipimizi yazmamızın istendiği bir kâğıt var. Listeye göz gezdiriyorum. Sıcak, samimi ve dışa vurumcu biri olan Strickland hariç herkes içe dönük (Aron'ın araştırmasına göre, duyarlı insanların hepsi olmasa da çoğunluğu içe dönüktür).

Odadaki masa ve sandalyeler, yüzümüzü birbirimize dönerek oturabileceğimiz büyük bir kare halinde düzenlenmiş. Strickland, bizi buraya getirenin ne olduğunu paylaşmaya davet ediyor hepimizi; katılım isteğe bağlı. Tom adında bir yazılım mühendisi sözü alarak, "duyarlılığın fizyolojik bir temeli" olduğunu öğrendiğinde duyduğu rahatlığı büyük bir tutkuyla tarif ediyor. "Araştırma burada! Ben buyum! Artık kimsenin beklentilerini karşılamak zorunda değilim. Hiçbir şekilde özür dilemek ya da savunmaya geçmek zorunda hissetmem gerekmiyor." Uzun, dar yüzü, kahverengi saçları ve aynı renkte sakalıyla Tom bana Abraham Lincoln'ü hatırlatıyor. Tom'la ne kadar uyumlu olduklarından bahseden eşini gruba tanıtıyor.

Sıra bana geldiğinde yapay olduğunu düşündüğüm bir grup ortamında hiçbir zaman bulunmadığımdan bahsediyorum. İçe dönüklük ile duyarlılık arasındaki ilişkiyle ilgilendiğimi söylüyorum. Pek çok insan başıyla onaylıyor.

Cumartesi sabahı Dr. Aron, Buckeye Pansiyonu'nda beliriyor. Strickland kendisini seyirciye takdim ederken o, bir yazı tahtasının ardında neşeyle bekliyor. Sonra da spor ceketi, balıkçı yaka kazağı ve fitilli kadife eteğiyle tahtanın arkasından gülümseyerek çıkıyor! Kısa, kahverengi saçları ve gözden kaçırdığı tek bir şey bile yokmuş gibi görünen sıcak, mavi gözleri var. Aron'ın bugünkü ağırbaşlı bilimci, bir zamanlarki tuhaf öğrenci haliyle birlikte görebiliyorsunuz. Seyirciye saygısını da fark ediyorsunuz.

Doğrudan işe koyularak bizi tartışabileceği beş farklı alt başlık olduğu hakkında bilgilendirerek ve birinci, ikinci ve üçüncü konu tercihlerimizi oylamamızı istiyor. Ardından oldukça süratli bir şekilde, ayrıntılı matematiksel bir hesaplama yaparak topluca oyladığımız üç alt başlığı belirliyor. Hangi alt başlıkları seçtiğimizin pek de bir önemi yok; Aron'un duyarlılık hakkında konuşmak için burada olduğunu ve tercihlerimizi dikkate aldığını biliyoruz.

Bazı psikologlar alışılmadık araştırma deneyleri yaparak iz bırakırlar. Aron'ın katkısı, başkalarının yaptığı çalışmalar hakkında farklı, radikal bir biçimde farklı düşünmek. Genç bir kızken Aron'a sık sık "fazla hassas" olduğu söylenirmiş. Kendinden yaşça büyük iki atılgan kardeşi varmış ve ailesinde dalıp gitmekten, içeride oynamaktan hoşlanan ve duyguları kolayca incinen tek çocuk kendisiymiş. Büyüdükçe ve ailesinin yörüngesinin dışına çıktıkça kendisinde normlardan farklı görünen şeyler fark etmeye devam etmiş. Saatlerce tek başına araba kullanabiliyor ve radyoyu hiç açmıyormuş. Geceleri güçlü, bazen rahatsız edici rüyalar görüyormuş. "Tuhaf bir şekilde duygusal"mış ve hem olumlu hem de olumsuz kuvvetli duygular sık sık benliğini kuşatıyormuş. Gündelik hayatı anlamlandırmakta zorlanıyormuş; kendi başına kaldığı zamanlar yaşamın anlamını görebildiği anlarmış.

Aron büyümüş, psikolog olmuş ve bu nitelikleri seven güçlü kuvvetli bir adamla evlenmiş. Kocası Art'a göre Aron yaratıcı, güçlü sezgileri olan biri ve derin bir düşünür. O da kendisindeki bu nitelikleri beğeniyormuş ama bunları "hayatı boyunca farkında olduğu korkunç, gizli bir kusurun kabul edilebilir suretleri" olarak görüyormuş. Art'ın bu kusura rağmen kendisini sevmesinin bir mucize olduğunu düşünüyormuş.

Ama psikolog arkadaşlarından biri bir gün Aron'ı "oldukça duyarlı" olarak tarif edince kafasında bir ampul yanmış. Sanki bu iki kelime onun gizemli başarısızlığını tarif ediyor gibiymiş, tabii psikolog herhangi bir kusura atıfta bulunmuyormuş. Onun yaptığı nötr bir tarifmiş.

Aron "duyarlılık" adı verilen bu özelliği araştırmaya koyulmuş ve duyarlılıkla yakından ilgili görünen içe dönüklük alanındaki geniş literatüre dalmış: Kagan'ın yüksek tepkili çocuklar üzerine çalışması ve içe dönüklerin sosyal ve duyusal uyarımlara daha duyarlı olmalarına dair uzun deneyler dizisi. Bu çalışmalar ona aramakta olduğu şeye dair kısa bir bakış

sunsa da Aron ortaya çıkan içe dönüklük portresinde eksik bir parça olduğunu düşünüyormuş.

"Bilimcilerin sorunu, gözlemlenemeyecek yapıdaki davranışları gözlemlemeye çalışmalarıdır," diyor. Bilimciler gülerken, konuşurken ya da el kol hareketleri yaparken görülebilen dışa dönük davranışlar hakkında rahatlıkla bir rapor hazırlayabilirler. Gelgelelim "kişi eğer odanın bir köşesinde dikiliyorsa, o insana atfedebileceğiniz on beş motivasyon vardır. Ama gerçekte içinde neler olup bittiğini bilemezsiniz."

Buna rağmen Aron içsel davranışın, gözlemesi güç olsa da, davranış olduğunu düşünmüş. O halde en belirgin özellikleri, onları bir partiye götürdüğünüzde bundan pek de memnun olmamak olan kişilerin içsel davranışı *nedir?* Bunu bulmaya karar vermiş.

Aron önce kendilerini içe dönük ya da uyarımlardan kolayca bunalan kişiler olarak tanımlayan otuz dokuz kişiyle görüşmüş. Onlara sevdikleri filmleri, ilk anılarını, ebeveynleriyle ilişkilerini, arkadaşlıklarını, aşk hayatlarını, yaratıcı faaliyetlerini, felsefi ve dinî görüşlerini sormuş. Bu görüşmelere dayanarak hacimli bir anket hazırlamış ve sonuçları yirmi yedi nitelikte özetlemiş. Bu nitelikleri taşıyan insanlara da "oldukça duyarlı" adını vermiş.

Bu yirmi yedi özelliğin bazısı Kagan'ın ve diğerlerinin çalışmasından tanıdık. Örneğin, oldukça duyarlı kişiler, bir işe girişmeden önce durup düşünen keskin gözlemciler olma eğilimindedir. Hayatlarını sürprizleri sınırlayacak şekillerde düzenlerler. Görüntülere, seslere, kokulara ve acıya duyarlıdırlar. Gözlemlendiklerinde (mesela işte veya bir müzik resitalinde enstrüman çalarken) veya değerlendirildiklerinde (randevu, iş görüşmesi vs.) zorluk yaşarlar.

Ancak Aron yeni bilgilere de ulaşmış. Oldukça duyarlı kişiler maddeci ya da hazcı olmaktansa felsefi ya da ruhani tarafta olma eğilimindedir. Havadan sudan konuşmaktan hoşlanmazlar. Kendilerini sıklıkla yaratıcı ya da sezgileri güçlü (tıpkı Aron'ın

kocasının onu tarif ettiği gibi) olarak tarif ederler. Canlı rüyalar görür ve genellikle ertesi gün rüyalarını anımsayabilirler. Müziğe, doğaya, sanata, fiziksel güzelliğe bayılırlar. Son derece güçlü duygular –bazen şiddetli neşe nöbetleri ama aynı zamanda hüzün, melankoli ve korku krizleri– yaşarlar.

Yüksek derecede duyarlı insanlar çevrelerine dair –hem fiziksel hem duygusal– enformasyonu derinlemesine işlerler. Başkalarının gözden kaçırdığı incelikleri –mesela bir başka kişinin ruh halindeki değişiklik ya da çok parlak yanan bir ampul– fark etme eğilimindedirler.

Stony Brook Üniversitesi'nden bir grup bilimci kısa süre önce bu bulguyu, fMRI cihazlarının içinde yatmakta olan on sekiz kişiye iki çift fotoğraf (çit ve saman balyası fotoğrafları) göstererek test etti. İki fotoğraftan oluşan setlerden birinde fotoğraflar birbirinden gözle görülür derecede farklıydı ancak diğer sette farkın algılanması çok daha güçtü. Bilimciler her bir set için ikinci fotoğrafın birincisiyle aynı olup olmadığını sordu. Duyarlı insanların, farkın algılanmasının zor olduğu fotoğraflara bakarken diğerlerinden daha fazla zaman harcadıklarını buldular. Beyinleri de bu görseller ve depolanmış diğer enformasyon arasında ilişki kurmaya yardım eden bölgelerinde daha fazla faaliyet olduğunu gösteriyordu. Diğer bir deyişle, duyarlı kişiler fotoğrafları akranlarından daha detaylı bir seviyede işliyor, çit direkleri ve ot yığınları hakkında daha fazla düşünüyordu.

Bu çalışma oldukça yeni ve sonuçlarının başka bağlamlarda tekrar edilmesine ve incelenmesine gerek var. Ancak Jerome Kagan'ın yüksek tepkili birinci sınıf öğrencilerinin eşleştirme oyunu oynarken ya da bilmedikleri kelimeleri okurken diğer çocuklardan daha fazla zaman harcadıklarına dair bulgularını tekrarlıyor. Ve Stony Brook'un önde gelen bilimcisi Jadzia Jagiellowicz'e göre, duyarlı tiplerin oldukça karmaşık bir tarzda düşündüklerini gösterir. Bu, havadan sudan konuşmaktan neden bu kadar sıkıldıklarını açıklamaya da yardımcı olabilir. "Daha

karmaşık düşünüyorsanız," diyor, "bu durumda havadan ya da tatilde nereye gittiğinden bahsetmek, değerler ya da ahlak hakkında konuşmak kadar ilgi çekici değildir."

Aron'ın duyarlı kişilere dair bir diğer tespiti de bazen yüksek derecede empatik oldukları yönünde. Sanki onları diğer insanların duygularından ve dünyanın gaddarlıklarından ayıran daha ince sınırlar var gibi. Güçlü vicdanları vardır. Şiddet içeren filmlerden ve televizyon programlarından sakınırlar; kendi davranışlarındaki bir kusurun sonuçlarının farkındadırlar. Sosyal ortamlarda başkalarının "fazla ağır" bulduğu konulara odaklanırlar.

Bu noktada Aron önemli bir şey keşfetmek üzere olduğunu hissetmiş. Psikologlar, duyarlı insanlara atfettikleri özelliklerin –empati ve güzelliğe duyarlı olmak gibi– çoğunun, "uyum" ve "deneyime açık olma" gibi diğer kişilik özelliklerinin niteliği olduğunu düşünüyorlardı. Ama Aron bunların duyarlılığın temel bir parçası olduğunu görmüş. Bulguları, kişilik psikolojisinin kabul edilmiş doktrinlerine meydan okuyordu.

Vardığı sonuçları akademik dergilerde ve kitaplarda yayımlamaya ve konuyla ilgili konferanslar vermeye başlamış. İlk başlarda bu oldukça zormuş. Seyirciler ona fikirlerinin büyüleyici olduğunu ama onları kendinden emin olmayan bir şekilde sunmasının dikkat dağıtıcı olduğunu söylüyormuş. Ancak Aron azmetmiş ve bir otorite figürü gibi konuşmayı öğrenmiş. Onu Walker Creek Çiftliği'nde gördüğümde deneyimli, düzenli ve kendinden emindi. Tipik bir konuşmacıyla arasındaki tek fark, her seyircinin sorusunu cevaplamak için gösterdiği itinaydı. Konuşması bittiğinde had safhada içe dönük biri olarak eve gitmek için muhtemelen şiddetli bir arzu duyuyor olmasına rağmen grupla vakit geçirmişti.

Aron'ın yüksek derecede duyarlı insan tarifi Eleanor Roosevelt'i anlatıyor gibidir. Doğrusunu söylemek gerekirse, Aron'ın bulgularını yayımladığı yıllardan bu yana bilimciler, genetik profilleri duyarlılık ve içe dönüklükle ilişkilendirilen kişileri (3. Bölüm'deki

Hint şebeklerinin ayırt edici özelliği olan 5-HTTLPR gen varyantı olan kişiler) fMRI cihazına koyduğunuzda ve onlara korkmuş yüzler, kaza kurbanları, sakatlanmış bedenler ve kirlenmiş manzara fotoğrafları gösterdiğinizde, amigdala –beynin, duyguların işlenmesinde oldukça önemli bir rol oynayan parçası– güçlü bir şekilde aktive olur. Aron ve ekibi duyarlı insanların güçlü duygular deneyimleyen insan yüzleri gördüklerinde, beynin empatiyle ve güçlü duyguları kontrol etmeye çalışmakla ilişkilendirilen alanlarında daha fazla faaliyet olduğunu da gördü.

Tıpkı Eleanor Roosevelt gibi, başkalarının hissettiklerini hissetmekten kendilerini alıkoymazlar.

Franklin Roosevelt 1921'de çocuk felcine yakalanmıştı. Bu çok ağır bir darbeydi ve hayatının geri kalanını sakat bir beyefendi olarak geçirmek için inzivaya çekilmeyi düşünüyordu. Gelgelelim o iyileşirken Eleanor, Demokrat Parti'yle temasını canlı tuttu, hatta partinin bir bağış etkinliğinde konuşma yapmayı bile kabul etti. Topluluk önünde konuşmak onu dehşete düşürüyordu ve bunda pek de iyi değildi; çok tiz bir sesi vardı ve hep de yanlış zamanlarda gergin bir şekilde gülerdi. Ama etkinlik için çok çalıştı ve konuşmanın üstesinden geldi.

Bundan sonra Eleanor kendinden emin olmamaya devam etse de etrafında gördüğü sosyal sorunları çözmek için çalışmaya başladı. Kadın hakları savunucusu haline geldi ve önemli simalarla ittifak kurdu. 1928'de Franklin Roosevelt, New York valisi seçildiğinde Eleanor da Demokrat Parti'nin Kadın Kolları yöneticisi ve Amerikan siyasetindeki en etkili kadınlardan biriydi. Franklin'le aralarında kendisinin toplumsal vicdanı, kocasının becerikliliğinden oluşan ve iyi işleyen bir ortaklık vardı. Eleanor, karakteristik bir tevazuyla, "Toplumsal koşullardan haberdardım, belki ondan daha fazla," diyordu. "Ama o da hükümet işleri hakkında bilgi sahibiydi. Ve sanıyorum bir ekip çalışması anlayışı geliştirmeye başladık."

Roosevelt 1933'te başkan seçildi. Krizin zirvede olduğu zamanlardı ve Eleanor ülkeyi dolaşarak –üç aylık bir dönemde 65.000 km yol katetmişti– sıradan insanların talihsizlik hikâyelerini dinliyordu. İnsanlar ona, başka güçlü simalara yapmadıkları bir biçimde içlerini açıyordu. Eleanor, mülksüzlerin sesi haline geldi. Seyahatlerinden döndüğü zaman Franklin'e gördüklerini anlatıyor ve harekete geçmesi için baskı yapıyordu. Appalachia'daki açlık sınırındaki madenciler için karar alınmasına yardım etti. İnsanları yeniden işbaşına döndürebilmek için Roosevelt'i kadınları ve Afrikalı-Amerikalıları programlarına dâhil etmeye teşvik etti. Ve Marian Anderson'ın Lincoln Anıtı'nda şarkı söylemesine yardım etti. Tarihçi Geoff Ward, "Franklin'in dikkatini, başka işlerin meşguliyeti içinde görmezden gelmek isteyebileceği mevzulara çekiyordu," demiştir. "Onu yüksek bir standartta tutuyordu. Onu, gözlerini kocasının üzerine kilitlemiş ve 'Şimdi *Franklin, yapman gereken...*' derken gören kimse bu manzarayı asla unutmamıştı."

Topluluk önünde konuşmaktan dehşete kapılan utangaç genç kadın, kamusal hayata bayılır olmuştu. Eleanor Roosevelt basın toplantısı yapan, parti kongresine seslenen, gazete köşesi yazan ve radyo programına çıkan ilk "First Lady" haline geldi. Kariyerinin ilerleyen zamanlarında, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nin kabulüne yardımcı olmak için politik becerilerini ve inatçılığını kullanarak Birleşmiş Milletler'de ABD delegeliği yaptı.

Kırılganlığını hiçbir zaman aşamadı; hayatı boyunca, kendi taktığı isimle, kasvetli "Griselda ruh halleri"nden (ismini bir Orta Çağ efsanesindeki inzivaya çekilen prensesten almış) muzdarip oldu ve "gergedan postu kadar kalın bir deri edinebilmek" için çaba sarf etti. "Utangaç insanlar her zaman utangaç kalıyor diye düşünüyorum ama bunun üstesinden nasıl geleceklerini öğreniyorlar," diyordu. Ama haklarından mahrum edilmişlerle ilişki kurmasını kolaylaştıran ve onlar yararına harekete geçmek için onu yeterince vicdanlı kılan belki de bu hassasiyetiydi. Bü-

yük Bulıran'ın başında başkan seçilen Roosevelt merhametiyle hatırlanmaktadır. Fakat onun, acı çeken Amerikalıların ne *hissettiğini* bilmesini sağlayan Eleanor'du.

Duyarlılık ve vicdan arasındaki bağlantı uzun zamandır gözlemleniyor. Gelişim psikoloğu Grazyna Kochanska tarafından yapılan şu deneyi gözünüzde canlandırın. Sevecen bir kadın küçük bir çocuğa bir oyuncak uzatır ve çocuğun çok dikkatli olması gerektiğini çünkü bunun kendisinin en sevdiği oyuncaklardan biri olduğunu söyler. Çocuk başıyla onaylar ve oyuncakla oynamaya başlar. Kısa bir süre sonra, ikiye ayrılması için tasarlanan oyuncak, ortadan ikiye kırılır.

Kadın üzülmüş gibi yaparak, "Aman Tanrım!" diye feryat eder. Ardından çocuğun ne yapacağını görmek için bekler.

Görünen o ki bazı çocuklar, işledikleri (sözde) suçlar yüzünden diğerlerine kıyasla kendilerini çok daha fazla suçlu hisseder. Bakışlarını kaçırır, kendilerine sarılır, kekeleyerek itiraflarda bulunur, yüzlerini saklarlar. Ve bunlar, en duyarlı, en yüksek tepkili, içe dönük olması en muhtemel olan, kendilerini en suçlu hisseden çocuklardır. Olumlu olumsuz tüm deneyimlere son derece duyarlı olan bu çocuklar, hem oyuncağı kırılan kadının üzüntüsünü hissediyor hem de kötü bir şey yapmış olma kaygısı duyuyor gibidir. (Şayet merak ediyorsanız deneylerdeki kadınlar "tamir edilmiş" oyuncakla çabucak odaya geri dönüp yanlış bir şey yapmadığını söyleyerek çocuğu rahatlatıyor.)

Bizim kültürümüzde suçluluk kirlenmiş bir sözcüktür ama muhtemelen vicdanın yapı taşlarından biridir. Yüksek derecede duyarlı çocukların oyuncağı kırmaları üzerine hissettikleri kaygı onlara, bir sonraki sefer birinin oyuncağına zarar vermekten sakınma motivasyonu verir. Kochanska'ya göre dört yaşına geldiklerinde aynı çocukların, *yakalanmayacaklarını düşündükleri zamanlarda bile,* hile yapmaları ya da kuralları çiğnemeleri akranlarından daha az muhtemeldir. Ve altı ya da yedi yaşına

geldiklerinde, ebeveynlerinin bu çocukların empati gibi kimi değerleri taşıdıklarını söylemesi de daha olasıdır. Aynı zamanda genel olarak daha az davranış sorunları vardır.

"İşlevsel, ılımlı suçluluk," diye yazar Kochanska, "ebeveynlerle, öğretmenlerle ve arkadaşlarla ilişkilerinde özgeciliği, kişisel sorumluluğu ve uyumlu davranışı teşvik edebilir." Bu, Michigan Üniversitesi'nin 2010'da yaptığı bir araştırmanın, bugünün üniversite öğrencilerinin otuz yıl öncesine kıyasla yüzde 40 oranında daha az empatik olduklarını, düşüşün büyük bir bölümünün de 2000'den itibaren gerçekleştiğini gösterdiği bir zamanda özellikle önemli bir dizi özelliktir. (Çalışmayı yapanlar empatideki azalmanın sosyal medyanın, televizyonun ve "hiper-rekabetçiliğin" yaygınlığına bağlı olduğunu düşünüyor.)

Söz konusu nitelikleri taşımak duyarlı çocukların mutlaka birer melek olduğu anlamına gelmez. Onların da herkes gibi bencil tarafları vardır. Bazen soğuk ve düşmanca davranırlar. Ve Aron'a göre, utanç veya kaygı gibi olumsuz duyguların altında ezildiklerinde başkalarının ihtiyaçlarına karşı olumlu anlamda ihmalkâr olabilirler.

Ancak yüksek derecede duyarlı olanlar için hayatı zorlaştırabilen deneyime açıklık vicdanlarını da inşa eder. Aron, parkta gördüğü bir evsizin karnını doyurması için annesini ikna eden bir gençten ve sadece *kendi* utandığı zaman değil, akranlarına sataşıldığı zaman da ağlayan sekiz yaşında bir diğer çocuktan bahseder.

Bu insan tipini edebiyattan iyi tanırız çünkü pek çok yazar da duyarlı bir içe dönüktür. Romancı Eric Malpass, romanı *The Long Long Dances*'ta (Upuzun Danslar), kendisi de bir yazar olan sessiz ve düşüncelerine gömülü ana karakteri hakkında "hayatı çoğu kişiden çok daha ince bir deriyle yaşamıştı" der. "Başkalarının dertleri, tıpkı hayatın bereketli güzelliği gibi, onu daha fazla duygulandırıyordu; duygulandırıyordu ve eline bir kalem alıp bunlar hakkında yazmaya zorluyordu. Bayırlarda

dolaşmaktan, bir Schubert doğaçlaması dinlemekten, her gece koltuğuna kurulup akşam dokuz haberlerinde et ve kemiğin parçalanışını izlemekten [duygulanıyordu]."

Bu türden karakterlerin ince derili olarak tarif edilmesi mecazi anlamdadır ama görünen o ki bu aslına oldukça uygundur. Araştırmacıların kişilik özelliklerini ölçmek için kullandıkları testler arasında insanların gürültüye, güçlü duygulara ve diğer uyaranlara cevaben ne kadar terlediklerini kaydeden deri geçirgenliği testleri bulunur. Yüksek tepkili içe dönükler daha fazla terler, düşük tepkili dışa dönükler daha az terler. Derileri gerçekten de "daha kalın", uyaranlara daha dayanıklı ve daha soğuktur. Doğrusunu söylemek gerekirse konuştuğum bazı bilimcilere göre, sosyal açıdan "soğukkanlı"[10] olma nosyonumuz buradan gelir; ne kadar düşük tepkiliyseniz cildiniz o kadar "soğuk", siz de o kadar *havalısınızdır.* (Lafı gelmişken sosyopatlar, aşırı derecede düşük uyarılma, deri geçirgenliği ve kaygı seviyeleriyle söz konusu barometrenin ucunda yer alırlar. Sosyopatların amigdalasının hasarlı olduğuna dair kimi kanıtlar vardır.)

Yalan makineleri (poligraf) kısmen deri geçirgenlik testleridir. Yalan söylemenin kaygıya yol açtığı, bunun da derinin gözle görülmez bir biçimde ter dökmesini tetiklediği prensibiyle çalışırlar. Üniversitede öğrenciyken büyük bir kuyumculuk şirketinde sekreterlikle ilgili bir yaz işine başvurmuştum. Başvuru sürecinin bir parçası olarak yalan makinesi testine girmem gerekiyordu. Test küçük, kötü aydınlatılmış, yerlerin muşambayla döşendiği bir odada, çiçek bozuğu sarı bir teni olan, sigara içen, zayıf bir adam tarafından yapılıyordu. Adam deri geçirgenliğimin alt sınırını saptamak için bana bir dizi ısınma sorusu sordu: adım, adresim vb. Ardından sorular daha derine inmeye başladı ve testi yapan kişinin tavrı sertleşti. Bugüne kadar hiç tutuklanmış mıydım? Hiç bir dükkândan bir şey çalmış mıydım?

10 Orijinal metinde kullanılan "cool" sözcüğü hem havalı hem de soğuk anlamına gelmektedir. (ç. n.)

Kokain kullanmış mıydım? Bu son soruyla beraber sorgu yargıcım bana dikkatle baktı. Kokaini hiç *denememiştim*. Ama o, kullandığımı düşünüyor gibi görünüyordu. Yüzündeki suçlayıcı ifade, zanlıya ellerinde mahkûm edici kanıtların olduğunu ve inkâr etmenin bir anlamının olmadığının söylendiği eski polis numarasının muadiliydi.

Adamın hatalı olduğunu biliyordum ama yine de kızardığımı hissettim. Ve beklendiği üzere testin sonucunda, kokain sorusunda yalan söylediğim çıktı. Görünen o ki derim o kadar ince ki hayalî suçlar karşısında bile terliyor!

Havalılığın bir güneş gözlüğü, lakayt bir tavır, elde bir içkiyle kesilen bir poz olduğunu düşünme eğilimindeyiz. Ama belki de bu sosyal aksesuarları rastgele seçmemişizdir. Belki de koyu renk gözlükleri, rahat vücut dilini ve alkolü birer imleyici olarak benimsememizin nedeni bunların tam da aşırı yüklenmiş bir sinir sisteminin işaretlerini gizlemesidir. Gözlükler başkalarının gözlerimizi şaşkınlıkla ya da korkuyla açtığımızı görmelerini engeller; Kagan'ın çalışmasından rahat bir gövdenin düşük tepkililiğin ayırt edici özelliği olduğunu biliyoruz ve alkol de çekingenliklerimizi ortadan kaldırır ve uyarılma seviyelerimizi düşürür. Kişilik psikoloğu Brian Little, bir futbol maçına gittiğinizde ve birisi size bir bira ikram ettiğinde "asıl söylediği, merhaba, bir bardak dışa dönüklük alsana"dır diyor.

Ergenler havalı olmanın fizyolojisini içgüdüsel bir şekilde anlar. Curtis Sittenfeld'in yatılı okulun ergen sosyal ritüellerini anlatan romanı *Prep*'te (Hazırlık Sınıfı), ana karakter Lee, okuldaki en havalı kız olan Aspeth'in odasına beklenmedik bir şekilde davet edilir. Fark ettiği ilk şey, Aspeth'in dünyasının fiziksel açıdan ne kadar uyarıcı olduğudur. "Kapının dışından müziği duyabiliyordum," der. "Işıklı Noel süsleri duvarın yüksek kısımlarına yapıştırılmıştı ve odanın kuzey duvarına devasa turuncu ve yeşil bir kilim asmışlardı... Kendimi aşırı uyarılmış ve belli belirsiz rahatsız hissettim. [Oda arkadaşım] ile paylaştığım oda

çok sessiz ve düz görünüyordu, hayatlarımız çok sessiz ve düz görünüyordu. Aspeth havalı mı doğmuştu, diye merak ettim, yoksa ablası ya da kuzeni gibi biri mi bunu ona öğretmişti?"

Dışa dönük kültürler de havalı olmanın düşük tepkili fizyolojisini hissederler. ABD'nin ilk astronotları için düşük tepkililikle ilişkilendirilen düşük bir nabız statü sembolüydü. Dünyanın yörüngesinde dönen ilk Amerikalı olan ve sonrasında başkanlığa adaylığını koyan Yarbay John Glenn'e arkadaşları kalkış sırasındaki düşük nabzı nedeniyle (dakikada sadece 110 atış) hayran olmuşlardı.

Fakat havalı olmaktan fiziksel bakımdan yoksunluk, sosyal açıdan düşündüğünüzden daha değerli olabilir. Külyutmaz biri yüzünü size yaklaştırıp daha önce hiç kokain kullanıp kullanmadığınızı sorduğunda kıpkırmızı olmanın sosyal bir tutkal olduğu ortaya çıkar. Corine Dijk'in liderliğinde kısa bir süre önce yapılan bir deneyde, bir grup psikolog altmış kadar katılımcıdan araba kazası yapıp kaçmak gibi ahlaki açıdan yanlış ya da birinin üzerine kahve dökmek gibi utanç verici şeyler yapmış insanların hikâyelerini okumalarını istediler. Katılımcılara bu faillerin dört farklı yüz ifadesinden birini yapan fotoğrafları gösterildi: utanç veya mahcubiyet (baş ve gözler aşağıda); utanç/mahcubiyetle beraber yüz kızarması; nötr; veya yüz kızarıklığıyla nötr. Bunun ardından bu ihlalcilerin ne kadar sempatik ve güvenilir olduklarını derecelendirilmeleri istendi.

Yüzü kızarmış olan kabahatlilerin, kızarmayanlara kıyasla çok daha olumlu değerlendirildiği ortaya çıktı. Bunun nedeni yüz kızarmasının başkalarının iyiliğinin düşünüldüğünün işareti olmasıydı. Berkeley, Kaliforniya Üniversitesi'nden psikolog Dacher Keltner'ın *New York Times*'a söylediğine göre "Yüz kızarıklığı iki veya üç saniyede ortaya çıkar ve 'Olan biten umurumda; toplumsal sözleşmeyi ihlal ettiğimi biliyorum' anlamına gelir."

Doğrusunu söylemek gerekirse, pek çok yüksek tepkilinin yüzlerinin kızarmasıyla ilgili en çok nefret ettikleri şey –kontrol edilemezliği– onu sosyal açıdan bu kadar yararlı yapan şeydir. Dijk "kızarmayı kontrol etmek imkânsız olduğu için" der, yüzün kızarması mahcubiyetin hakiki işaretidir. Ve Keltner'a göre mahcubiyet ahlaki bir duygudur. Alçak gönüllülüğe, tevazuya ve saldırganlıktan sakınıp barış yapma arzusuna işaret eder. Mesele hicap duyan kişiyi tecrit etmek değil (yüzü kolay kızaranlara bazen böyle gelir bu), insanları bir araya getirmekle ilgilidir.

Keltner insan mahcubiyetinin kökenlerinin izini sürmüş ve primatların çoğunun dövüştükten sonra barışmaya çalıştıklarını bulmuştur. Bunu kısmen, insanlarda gördüğümüz türde mahcubiyet jestleriyle yaparlar: Kabahatin ve durma niyetinin kabulü olan yüzünü çevirmek; kişinin beden hacmini küçülten başını düşürmek ve tutukluğun bir işareti olarak dudakları birbirine yapıştırmak. Keltner insanlardaki bu jestlerin "adanmışlık eylemi" olarak anıldığını yazar. Sahiden de insanların yüzlerini okuma eğitimi almış olan Keltner, Gandhi ve Dalai Lama gibi ahlaki kahramanların fotoğraflarını incelemiş ve bu türden kontrollü gülümsemeler ve başka yöne çevrilmiş gözler tespit etmiştir.

Kitabı *Born to Be Good*'da (İyi Olmak için Doğmuş) Keltner, eşini bir *speed-dating*[11] etkinliğinde tek bir soru sorarak seçmek zorunda olsaydı, seçeceği sorunun, "En son yaşadığın utanç verici deneyim neydi?" olacağını söyler. Ardından dudakları sıkmanın, yüz kızarmasının ve başka yöne dönen gözlerin olup olmadığını dikkatle inceleyecektir. "Mahcubiyetin unsurları, bireyin başkalarının yargısına duyduğu saygıya dair anlık ifadelerdir," der. "Mahcubiyet, bireyin bizi birbirimize bağlayan kuralları ne kadar umursadığını gösterir."

11 Eşit sayıda kadın ve erkeğin katıldığı ve üçer dakikalık sohbet etme sürelerinde çiftlerin birbirlerine soru sorarak kendilerine bir eş/partner bulmaya çalıştıkları etkinlik. (ç. n.)

Diğer bir deyişle, eşinizin başkalarının ne düşündüğünü umursadığından emin olmak istersiniz. Çok fazla umursamak çok az umursamaktan iyidir.

Yüz kızarmasının faydaları bir yana, yüksek duyarlılık olgusu beraberinde şu soruyu getiriyor: Fazlasıyla duyarlı kişi evrimin haşin ayıklama sürecinden sağ çıkmayı nasıl başarmıştır? Cesur ve girişken olanlar genel olarak hüküm sürenlerse (ki bazen bu böyle görünür), duyarlılar neden turuncu ağaç kurbağaları gibi binlerce yıl önce yok olmamıştır? Çünkü *The Long Long Dances* kitabının ana karakteri gibi siz de bir Schubert doğaçlamasının açılış notalarından bir başkasına göre daha derinden duygulanabilirsiniz, et ve kemiğin parçalanışından başkalarından daha çok ürkebilirsiniz ve birisinin oyuncağını kırdığını düşündüğünde fena halde kıvranan o çocuk gibi biri olabilirsiniz ama evrim bu türden şeyleri ödüllendirmez.

Yoksa ödüllendirir mi?

Elaine Aron'ın bununla ilgili bir fikri var. Yüksek duyarlılığın değil ama buna eşlik eden dikkatli, düşünceli tarzın seçildiğine inanır. "'Duyarlı' veya 'tepkili' tip, harekete geçmeden önce dikkatle gözlemleyen bir strateji uygular," der, "ve böylece göze hemen çarpmayan farklılıkları gözlemlemek ve saptamak için özel olarak tasarlanmış bir sinir sistemi sayesinde tehlikelerden, başarısızlıklardan ve boşa harcanmış enerjiden sakınır. Bu 'kaybetme riski olmayan bir şey üzerine bahse girme' ya da 'atlamadan önce bakma' stratejisidir. Öte yandan [diğer tipin] aktif stratejisi, eksiksiz enformasyon olmaksızın ve beraberindeki risklerle birlikte yarışı önde bitirmektir; 'erken kalkan yol aldığı' ve 'şans kapıyı sadece bir kere çaldığı' için uzak mesafeden hedef tutturmaya çalışma stratejisi."

Gerçekte, Aron'ın duyarlı olarak nitelendirdiği pek çok kişi, bu durumla ilişkilendirilen yirmi yedi özelliğin bazılarını taşır ama hepsini değil. Belki güneşe ve gürültüye duyarlıdırlar ama

kahveye ya da acıya değil; belki duyusal hiçbir şeye duyarlı değildirler ama zengin bir iç dünyaları olan derin düşünürlerdir. Belki içe dönük bile değildirler; Aron'a göre duyarlı insanların sadece yüzde 70'i böyleyken, geri kalan yüzde 30 dışa dönüktür (bu grubun, tipik bir dışa dönüğe nazaran daha fazla mola ve yalnızlık arzuladığını bildirme eğiliminde olmasına rağmen). "Bunun nedeni," der Aron, "duyarlılığın hayatta kalma stratejisinin bir yan ürünü olarak ortaya çıkmasıdır ve bu stratejiyi etkin biçimde uygulayabilmek için özelliklerin hepsine değil, sadece bazılarına ihtiyacınız vardır."

Aron'ın görüşünü destekleyen epey kanıt var. Evrim biyologları bir zamanlar her hayvan türünün bir ekolojik nişe uyum sağlamak için evrildiğine, bu niş için ideal bir davranışlar dizisi olduğuna ve türün üyeleri arasında davranışları idealden sapanların kökünün kazınacağına inanıyordu. Ama görünen o ki "izleyip bekleyenler" ve "doğrudan işe koyulanlar"a bölünenler sadece insanlar değildir. Hayvanlar âlemindeki *yüzden fazla* tür de kabaca bu şekilde düzenlenmiştir.

Bilimciler meyve sineğinden ev kedilerine ve dağ keçilerine, pervane balığından Afrika primatlarına ve Avrasya çulha kuşuna kadar pek çok türün üyelerinin yaklaşık yüzde 20'sinin "ısınmasının zaman aldığı"nı, geri kalan yüzde 80'ininse etraflarında olup bitenin farkına pek de varmadan cesaretle işe girişen "hızlı" tipler olduklarını keşfetmiştir. (İlginçtir ki Kagan'ın laboratuvarındaki yüksek tepkili bebeklerin de yüzdesi, hatırlayacağınız gibi, yirmi civarındaydı.)

Evrim biyoloğu David Sloan Wilson, "hızlı" ve "yavaş" hayvanlar parti verseydi, "hızlıların bazıları gürültülü sohbetleriyle herkesi sıkar, diğerleriyse hiç saygı görmediklerini biralarına fısıldarlardı" diyor. "Yavaş hayvanlar en iyi utangaç, hassas tipler olarak tarif edilirler. Kendilerini öne sürmezler ama gözlemcidirler ve zorbaların görmedikleri şeyleri fark ederler. Partideki kabadayıların menzilinden uzakta ilginç sohbetler eden yazar ve

sanatçılardır. Yeni davranış biçimleri keşfeden mucitler onlarken kabadayılar davranışlarını taklit ederek patentlerini çalarlar."

Bir gazete ya da bir televizyon programı kimi zaman hayvanlar hakkında bir hikâye yayınlayarak utangaç davranışı nahoş ve cesur davranışı çekici ve takdire şayan *(İşte bu bizim meyve sineğimiz!)* olarak gösterir. Ama Aron gibi Wilson da her iki hayvan tipinin var olduğuna inanır çünkü her birinin, farklı biçim ve zamanlarda sonuç getiren farklı hayatta kalma stratejileri vardır. Bu, evrimin ödünleşim teorisi (*trade-off theory of evolution*) olarak bilinen şeydir; belli bir nitelik ne iyi ne de kötüdür, hayatta kalmayı sağlayan değişen durumlara göre söz konusu niteliklerin olumlu veya olumsuz yanlarının doğru oranda kullanımıdır.

"Utangaç" hayvanlar daha az sıklıkla ve daha az genişlikte bir çevrede yemek peşinde koşar, enerjisini muhafaza eder, oyun dışında kalmaya özen gösterir ve avcılar geldiğinde sağ kalan onlar olur. Daha cesur hayvanlar dışarıya fırlar, besin zincirinde daha ileride olanlar tarafından yutulur ama besin kıt olduğunda ve daha fazla riske girmeleri gerektiğinde hayatta kalırlar. Wilson güneş levrekleriyle dolu bir gölete metal tuzaklar bıraktığında ki bunun balıklar tarafından dünyaya inen bir uçan daire kadar sarsıcı bir olay olduğunu söyler, cesur balıklar kendilerini araştırma yapmaktan alıkoyamamış ve Wilson'ın tuzaklarına akın etmişlerdi. Utangaç balıklar göletin kıyısında sağduyuyla dolanıp durarak Wilson'ın kendilerini yakalamasına izin vermediler.

Diğer taraftan, Wilson'ın her iki balık tipini de özenle hazırlanmış bir ağ sistemiyle kapana kıstırıp laboratuvarına taşımasının ardından cesur balık yeni çevresine çabucak alıştı ve utangaç akrabalarından beş gün önce yemek yemeye başladı. "En iyi... [hayvan] kişiliği yoktur," diye yazar Wilson, "daha ziyade doğal seçilimle sağlanan kişilik çeşitliliği vardır."

Evrimin ödünleşim teorisinin bir diğer örneği, Trinidad gupisi (gökkuşağı balığı) adıyla bilinen bir türdür. Bu gupiler

yaşadıkları mikroiklimlere evrim açısından dudak uçuklatan bir hızla uyum sağlar. Doğal avcıları turna balığıdır. Ama örneğin bir çağlayanın yukarı kısmı gibi gupilerin yaşadığı kimi çevreler, turna balığından azadedir. Bu türden şanslı bir yerde büyüyen bir gupiyseniz, *la dolce vita*'yla (tatlı hayat) uyumlu olarak cesur ve kaygısız olma ihtimaliniz yüksektir. Öte yandan, şayet gupi aileniz turna balıklarının tehditkâr bir şekilde akarsu yatağında dolaştığı, çağlayanın akıntı yönündeki "kötü bir muhit"inden geliyorsa, bu durumda kötü adamlardan sakınmak için çok daha ihtiyalı olursunuz.

İlginç olan, bu farklılıkların öğrenilmediği, kalıtımla aktarıldığıdır. Bu nedenle cesur gupilerin çocukları kötü muhitlere taşındıklarında, ailelerinin gözü karalığını kalıtım yoluyla alırlar; bu onları ihtiyatlı akranlarına kıyasla ciddi bir dezavantaja düşürse bile. Ancak genlerinin mutasyona uğraması fazla zaman almaz ve hayatta kalmayı başarabilenler dikkatli olma eğiliminde olurlar. Aynı şey turna balığı birdenbire ortadan kaybolduğunda tedbirli gupilere de olur; torunlarının dünya umurunda değilmiş gibi davranacak şekilde evrilmeleri yaklaşık yirmi yıl alır.

Ödünleşim teorisi insanlar için de eşit derecede geçerli görünüyor. Bilimciler, dışa dönüklükle (özel olarak yenilik aramayla) bağlantılı olan belli bir geni miras alan göçebelerin, genin bu versiyonunu taşımayanlara kıyasla daha iyi beslendiklerini bulmuştur. Gelgelelim *yerleşik* nüfuslarda, aynı gene sahip insanlar *daha zayıf* beslenmektedir. Bir göçebeyi avlanmak ve yağmacılara karşı hayvanları korumak için yeterince acımasız yapan aynı özellik çiftçilik, pazarda ürün satmak veya ders çalışmak gibi daha yerleşik faaliyetlerde olumsuz etki gösterebilir.

Ya da şu ödünleşimi ele alalım: Dışa dönük insanların içe dönüklerden daha çok seks partneri vardır –kendini yeniden üretmek isteyen her tür için bir nimet– ama daha fazla evlilik dışı ilişki kurar ve daha sık boşanırlar ki bu da bütün bu

birlikteliklerden doğan çocuklar için iyi bir şey değildir. Dışa dönükler daha fazla egzersiz yapar ama içe dönükler daha az kaza geçirir veya yaralanır. Dışa dönükler daha kalabalık bir sosyal çevrenin keyfini sürer ama daha fazla suç işlerler. Jung'un da işaret ettiği gibi, "biri [dışa dönüklük] yüksek doğurganlık oranı, düşük savunma gücü ve kısa ömre dayanır; diğeri [içe dönüklük] düşük doğurganlık oranına ek olarak bireyin kendini koruması için sayısız araçla donatılmasına bağlıdır."

Ödünleşim teorisi bütün türler için bile geçerli olabilir. Kendi DNA'larını yeniden üretmeye kararlı bekâr kişiler görüşünü destekleyen evrim biyologları arasında, türlerin, özellikleri grubun hayatta kalmasına katkıda bulunan bireyler içerdiği fikri çokça tartışılmaktadır ve bunu savunmak kısa bir süre öncesine kadar akademiden atılmanıza sebep olabilirdi. Ama bu görüş yavaş yavaş kabul görmeye başladı. Bazı bilimciler duyarlılık gibi özelliklerin evrim temelinin, kişinin türünün, özellikle aile üyelerinin çektiği ızdıraba yönelik yüksek derecede şefkat olduğu yorumunda bile bulunuyor.

Ama bu kadar uzağa gitmeye gerek yok. Aron'ın açıkladığı üzere, hayvan gruplarının hayatta kalmak için duyarlı üyelerine bel bağlaması anlaşılır bir durum. "Bir antilop sürüsünün... yırtıcılardan kendilerini korumak amacıyla keskin duyularını kullanmak için otlamaya sürekli ara veren birkaç üyesinin olduğunu varsayalım," diye yazar. "Bu türden duyarlı, dikkatli fertlerin olduğu sürülerin hayatta kalma ihtimali daha yüksektir ve böylece yavrulamaya devam ederler ve dolayısıyla gruba başka duyarlı fertler de eklenir."

İnsanlar için durum neden farklı olsun ki? Otlayan sürülerin duyarlı antilopların eline bakması gibi bizim de Eleanor Roosevelt'lere ihtiyacımız var.

"Utangaç" ve "cesur" hayvanlara ve "hızlı" ve "yavaş" olanlara ek olarak biyologlar kimi zaman, bahsi geçen türün "şahin" ve "güvercin" üyelerinden bahseder. Örneğin, bazıları

diğerlerinden çok daha saldırgan olan büyük baştankara kuşları sıklıkla bir uluslararası ilişkiler dersindeki örnek vaka çalışması gibi hareket ederler. Bu kuşlar kayın ağacı yemişiyle beslenir ve yemişlerin kıt olduğu yıllarda şahinvari dişi kuşların durumu, bekleyebileceğiniz gibi, daha iyidir çünkü rakiplerine meydan okurlar. Gelgelelim herkese yetecek kadar bol kayın ağacı yemişi olduğunda dişi "güvercinler" –bu arada bunlar, daha özenli anneler olma eğilimindedirler– "şahinler"den daha iyi durumdadır çünkü şahinler hiçbir geçerli sebep yokken karıştıkları kavgalarda zamanlarını ve bedensel sağlıklarını yitirirler.

Öte yandan erkek büyük baştankaralarda tam tersi bir yapı vardır. Bunun nedeni hayattaki başlıca rollerinin yemek bulmak değil, kendi bölgelerini korumak olmasıdır. Yemeğin kıt olduğu yıllarda pek çok baştankara kuşu her biri için yeterince alan varken açlıktan ölür. Şahinvari erkekler, dişi yoldaşlarının yemişin bol olduğu dönemlerde düştükleri tuzağın aynısına düşer; birbirleriyle dalaşarak kıymetli kaynaklarını heba ederler. Ama iyi yıllarda, yuvalama alanı için rekabetin kızıştığı zamanlarda, şahinvari erkek baştankara kuşu saldırganlığının yararını görür.

Savaş veya korku zamanlarında –dişi baştankara kuşları için kötü yemiş mevsiminin insanlardaki muadili– en çok ihtiyaç duyduğumuz şey kavgacı kahraman tiplermiş gibi görünebilir. Fakat tüm nüfusumuz savaşçılardan meydana gelseydi, savaş şöyle dursun, viral hastalıkları veya iklim değişikliği gibi potansiyel açıdan ölümcül ama çok daha sessiz tehlikeleri fark edecek kimse olmazdı.

Başkan Yardımcısı Al Gore'un, küresel ısınma hakkında farkındalık yaratmak için on yıllardır süren mücadelesini ele alalım. Gore, pek çok açıdan bir içe dönüktür. Eski bir yardımcısı, "İçe dönük birini bir resepsiyona ya da başka bir etkinliğe yollarsanız, oradan ayrılırken ilk gittiği zamankinden çok daha az enerjisi kalmış olur," der. "Gore bir etkinliğin ardından isti-

rahate ihtiyaç duyar." Gore kendi yetilerinin insanlara meydan okumaya ve konuşma yapmaya uygun olmadığını kabul eder. "Siyasetteki çoğu insan sırt sıvazlamak, tokalaşmak ve bunun gibi şeylerle enerji dolar," der. "Bense fikirleri tartıştıkça enerjiyle doluyorum."

Gelgelelim düşünceye yönelik bu tutkuyu küçük ama önemli farka yönelik dikkatle –her ikisi de içe dönüklerin ortak özellikleridir– birleştirdiğinizde oldukça güçlü bir bileşim elde edersiniz. 1968'te Gore, Harvard'da öğrenciyken fosil yakıt kullanımının sera etkisiyle ilişkisine dair ilk ispatları sunan bir denizbilimciden ders almış ve duyduklarına inanamamıştı.

Öğrendiklerini başkalarına da anlatmayı denedi. Ama insanların dinlemediğini gördü. Tehlike çanlarını duymuyor gibiydiler.

Oscar ödüllü belgesel film *Uygunsuz Gerçek*'te –en olaylı sahnenin Gore'un yalnız başına gecenin bir yarısı bir havaalanında bavulunu ardı sıra sürüklemesi olan bir film– "1970'lerin ortasında Kongre'ye gittiğimde, küresel ısınmayla ilgili ilk oturumların düzenlenmesine yardım ettim," der. Kimsenin aldırış etmemesi Gore'un kafasını karıştırır: "Doğrusu hikâyenin, Kongre'nin meseleye yaklaşımında büyük bir dönüşüm yaşanmasına neden olacak kadar ikna edici olduğunu düşünüyordum. Onların da irkileceğini sanmıştım. Ama irkilmediler."

Ancak Gore, Kagan'ın ve Aron'ın araştırmalarını bilseydi, meslektaşlarının tepkileri karşısında daha az şaşkınlığa düşebilirdi. Hatta kişilik psikolojisi hakkındaki bilgisini, dinlemelerini sağlamak için kullanabilirdi bile. Kongre'nin, ülkedeki en az duyarlı insanların bazılarından oluştuğunu güvenle varsayabilirdi; Kagan'ın deneylerinden birindeki çocuklar olsalar, annelerine dönüp tek bir kere bile bakmadan tuhaf kıyafetler giydirilmiş palyaçolara ve gaz maskesi takan garip hanımlara doğru yürüyecek türde insanlar. Kagan'ın içe dönük Tom'u ve dışa dönük Ralph'ini hatırlıyor musunuz? İşte Kongre, Ralph'lerle doludur, Ralph gibi insanlar için *tasarlanmıştır*. Dünyanın Tom'larının

çoğu günlerini kampanyalar planlayarak ve lobi faaliyeti yürütenlerle anlamsız sohbetler yaparak geçirmek istemezler.

Ralph-benzeri Kongre üyeleri harikulade insanlar olabilirler –hayat dolu, korkusuz, ikna edici– ama uzaklardaki bir buzuldaki ufacık bir yarığın fotoğrafından eteklerinin tutuşması pek muhtemel değildir. Dinlemelerini sağlamak için daha yoğun bir uyarana ihtiyaç vardır. Gore'un, uyarısını özel efektlerle yüklü bir şov haline getirerek *Uygunsuz Gerçek* adında bir belgesel olarak iletebilmesinin nedeni budur.

Gore, yorgunluk nedir bilmeden belgeselin reklamını yapmak için doğası itibarıyla sahip olduğu odaklanma özelliği ve çalışkanlığını kullanarak kendi güçlü yanlarından da faydalanmıştı. İzleyecilerle bir araya gelmek için ülke çapında pek çok sinemayı ziyaret etti ve sayısız televizyon ve radyo röportajına katıldı. Küresel ısınma konusunda Gore'un, bir politikacı olarak sahip olamadığı berrak bir sesi var. Gore'un, kendisini karmaşık bilimsel bir bilmeceye kaptırması kolaydır. Konudan konuya atlamaktansa tek bir tutkuya odaklanmak doğaldır. Konu iklim değişikliği olduğunda kalabalıklara konuşmak bile doğaldır: Söz, küresel ısınmaya geldiğinde Gore'un politik bir adayken sahip olamadığı bir karizması vardır. Bunun nedeni bu işin siyaset ya da kişilik hakkında olmayışı. Bu, vicdanının sesiyle ilgili. "Mesele gezegenin hayatta kalması," der. "Dünya yaşanamaz bir hale geldiğinde hiç kimse seçimi kimin kazandığını veya kaybettiğini umursamayacak."

Eğer duyarlı biriyseniz, olduğunuzdan daha politik ve daha az tedbirli ya da kararlı davranma alışkanlığında olabilirsiniz. Ama bu bölümde sizden bu bakış açısını yeniden değerlendirmenizi istiyorum. Sizin gibi insanlar olmadan kelimenin tam anlamıyla boğulup gideriz.

Walker Creek Çiftliği'ne ve duyarlı insanlar buluşmasına dönecek olursak, Dışa Dönüklük İdeali ve bunun öncelik verdiği

havalılık baş aşağı çevrilmiştir. Eğer "havalı" kişiyi cesarete ya da aldırmazlığa meyilli hale getiren düşük tepkililikse Elaine Aron'la tanışmak için gelen kalabalık hiç de havalı tipler değildi.

Atmosferin sarsıcı olmasının nedeni bu kadar alışılmadık oluşu. Bu, bir yoga dersinde ya da bir Budist manastırda bulabileceğiniz bir şey, tek farkı burada birleştirici bir din ya da dünya görüşü değil, sadece ortak bir mizaç var. Aron konuşmasını yaparken bunu görmek çok kolay. Yüksek derecede duyarlı insan gruplarına konuştuğu zaman odanın, olağan bir kamusal toplanma alanından daha dingin ve saygılı olduğunu uzun zamandır gözlemlemiş ve konuşması boyunca olan da bu.

Daha önce hiç burada duyduğum kadar "önden siz buyurun"lar ve "teşekkür ederim"ler duymamıştım. Yaz kampı tarzındaki bir açık hava kafeteryasında, uzun masalarda yenen öğle yemeklerinde, insanlar hararetli sohbetler ediyor. Çocukluk deneyimleri gibi mahrem konularda ve aşk hayatları, sağlık hizmetleri ve iklim değişikliği gibi sosyal meselelerle ilgili sohbetler var; kimse sırf karşısındakini eğlendirmek için hikâyeler anlatmıyor. İnsanlar birbirlerini dikkatle dinliyor ve düşünceli bir şekilde karşılık veriyorlar; Aron, duyarlı insanların yumuşak bir şekilde konuşma eğiliminde olduklarını çünkü başkalarının kendileriyle bu şekilde iletişim kurmalarını tercih ettiklerini belirtmişti.

Hayalî bir esintiye karşı duruşunu sağlamlaştırıyormuş gibi öne eğilmiş duran web tasarımcısı Michelle, "Başka yerlerde bir şey söylersiniz ve insanlar bunu tartışabilir ya da tartışmayabilir," diyor. "Burada bir şey söylediğinizdeyse biri, 'Bu ne *anlama* geliyor?' der. Ve siz de bu soruyu bir başkasına sorarsanız gerçekten de cevap verirler."

Buluşmanın lideri Strickland, havadan sudan konuşmalar da yok değil, diyor. Farklılık, bu türden konuşmaların sohbetin en başında değil, sonunda yapılması. Çoğu ortamda insanlar havadan sudan konuşmayı gevşemek için kullanır ve ancak rahatladıktan sonra daha ciddi bir bağ kurarlar. Duyarlı insanlar bunun tam

tersini yapıyor gibi görünüyor. "Havadan sudan sohbetten ancak derine indikten sonra keyif alırlar," diyor Strickland. "Duyarlı insanlar sahici olduğunu düşündükleri ortamlarda herkes kadar güler ve çene çalar."

Yatak odalarımıza çekildiğimiz ilk gece kendimi olacaklara hazırlıyorum: Şimdi ya okumak ya da uyumak isteyeceğim bir zaman ama bunun yerine yastık savaşı yapmaya (yaz kampı) ya da gürültülü ve sıkıcı bir oyun oynamaya (üniversite) çağrılacağım. Ancak Walker Creek Çiftliği'nde, yirmi yedi yaşındaki kocaman, ceylana benzer gözleri olan ve yazar olmak isteyen oda arkadaşım geceyi, günlüğüne bir şeyler yazarak geçirmekten memnun. Ben de aynısını yapıyorum.

Hafta sonu elbette gerilimden tamamen arınmış değil. Bazı insanlar huysuz görünecek denli çekingen. Bazı zamanlar istediğini yapma serbestliği müşterek bir yalnızlığa yuvarlanma tehdidi içeriyor çünkü herkes kendi yoluna gidiyor. Doğrusunu söylemek gerekirse "havalı" adını verdiğimiz toplumsal kişilikler o kadar eksik ki birinin espriler patlatması, ortalığı kışkırtması, romlu kolalar dağıtması *gerektiğini* düşünmeye başlıyorum.

Gerçek şu ki duyarlı insanlar için nefes alacakları bir yer arzuladığım kadar, herkesle çabucak ahbap olan tiplerden de keyif alıyorum. Aramızdaki "havalılardan" memnunum ve bu hafta sonu onları özlüyorum. O kadar yumuşak konuşmaya başlıyorum ki kendimi narkoz etkisinde hissediyorum. Kalplerinin derinliklerinde diğerlerinin de böyle hissedip hissetmediğini merak ediyorum.

Abraham Lincoln'e benzeyen yazılım mühendisi Tom, evinin kapılarını sürekli arkadaşlarına ve yabancılara açan eski bir kız arkadaşından bahsediyor. Her açıdan maceracı biriymiş: yeni yemeklere, yeni cinsel deneyimlere, yeni insanlara bayılırmış. İlişkileri yürümemiş –Tom en nihayetinde dış dünyaya daha az, ilişkilerineyse daha fazla odaklanacak bir partner arzulamaya

başlamış ve şimdi de tam da böyle bir kadınla mutlu bir evliliği varmış– ama eski kız arkadaşıyla geçirdiği zamandan da memnun.

Tom konuşurken, duyarlı biri olmanın çok uzağındaki kocam Ken'i ne kadar özlediğimi düşünüyorum. Bu bazen sinir bozucu olabiliyor: Eğer empati ya da kaygı yüzünden gözyaşına boğulursam o da duygulanır ama bu halim fazla uzun sürerse sabırsızlanmaya başlar. Ama bu daha sert tavrının benim için iyi olduğunu da biliyorum ve yanımda olmasının enfes olduğunu düşünüyorum. Herhangi bir çaba harcamadan sahip olduğu cazibesini seviyorum. Söyleyecek ilginç şeylerinin hiçbir zaman bitmemesini seviyorum. Yaptığı her şeye ve sevdiği herkese, özellikle de ailemize yüreğini ve ruhunu açış biçimini seviyorum.

Ama en çok da şefkatini ifade etme şeklini seviyorum. Ken agresif olabilir, hatta sadece bir haftada benim bir ömür boyunca olacağımdan daha agresif de olabilir ama bunu başkalarının yararına kullanıyor. Biz tanışmadan önce BM'de çalışmış ve savaş esiri ile tutukluların salıverilmesi için görüşmeler yapmış. Pis kokulu hapishanelere gidiyor, kadın ve tecavüz mağduru olmaktan başka hiçbir suç işlememiş genç kızların salınmasını kabul edinceye kadar, göğüs hizasında tuttukları makineli tüfekleri olan kamp kumandanlarını sindiriyormuş. Görevde geçirdiği uzun yılların ardından eve dönmüş ve tanık olduklarını yazmış. Hassas bir üslupla yazmadığından pek çok insanı da kızdırmış.

Walker Creek Çiftliği'nin yüksek derecede duyarlılar dünyasını, herkesin yumuşak bir şekilde konuştuğu ve hiç kimsenin kocaman bir sopa taşımadığı bir dünyayı özlememe yol açacağını düşünmüştüm. Ama onun yerine burası, denge özlemimi pekiştirdi. Sanırım Elaine Aron'ın söyleyeceği üzere bu denge, uzun zamandır "savaşçı krallar" ve "papaz danışmanlar"a, yürütme organı ve yasama organına, cesur ve kolay Franklin Roosevelt'ler ile duyarlı ve vicdanlı Eleanor Roosevelt'lere bölündüğünü gözlemlediği en azından bizimki gibi Hint-Avrupa kültürlerinde doğal varoluş halimizdir.

7

WALL STREET İFLAS EDERKEN WARREN BUFFETT NEDEN ZENGİNLEŞTİ?

İçe Dönükler ve Dışa Dönükler Nasıl Farklı Düşünür (ve Dopamini Nasıl İşler)

Tocqueville, Amerika'daki hayatın demokratik ve iş dünyasına özgü yanının sürekli bir hareket ve karar alma eylemi gerektirdiğini ve yine bu hayatın zihnin yarım yamalak alışkanlıklarına, hızlı karar almaya ve çabucak fırsat yakalamaya büyük önem atfettiğini gördü ancak tüm bu faaliyetin düşünüp taşınmak, ayrıntılara girmek ve karara varmak için uygun olmadığını fark etti.

– RICHARD HOFSTADTER, *Anti-Intellectualism in America*

11 Aralık 2008'de, menkul kıymetler borsası iflasının yaşandığı sene saat sabah 07.30'dan hemen sonra Dr. Janice Dorn'un telefonu çaldı. Piyasalar Doğu Yakası'nda bir diğer katliam seansına açılmıştı. Emlak fiyatları dibe vuruyordu, kredi piyasaları donmuştu ve GM iflasın eşiğinde sendeliyordu.

Dorn telefonu, sık sık yaptığı gibi mikrofonlu kulaklığıyla ve yeşil kuş tüyü yorganına kurulmuş vaziyette yatak odasında açtı. Oda sade bir şekilde dekore edilmişti. Odadaki en renkli şey

dalgalı kırmızı saçları ve fildişi cildiyle Lady Godiva'nın olgun bir versiyonuna benzeyen Dorn'un kendisiydi. Dorn, uzmanlığı beyin anatomisinde olmak üzere nörobilimde doktora yapmıştı. Aynı zamanda psikiyatri alanında eğitim almış bir tıp doktoru, vadeli altın işlemler piyasasında aktif bir borsa simsarı ve tahmini altı yüz simsara danışmanlık yapmış bir "finans psikiyatrı"ydı.

O sabah kendisini arayan, Alan adında, sesi özgüvenli çıkan bir adamdı ve "Selam, Janice!" dedi. "Biraz konuşabilir miyiz?"

Dr. Dorn'un vakti yoktu. Hemen borsa işlemlerine başlamak istiyordu ama Alan'ın sesindeki çaresizliği sezdi ve konuşmayı kabul etti.

Alan, Dorn'da dürüst, gayretli ve sadık biri izlenimi bırakan, altmış yaşında bir orta batılıydı. Onda bir dışa dönüğün neşeli ve girişken tavrı vardı ve anlatmak üzere olduğu felaket hikâyesine rağmen neşesini muhafaza ediyordu. Alan ve eşi, hayatları boyunca çalışmış ve emeklilik için kenara bir milyon dolar koymayı başarmışlardı. Ancak dört ay önce, piyasalarda hiçbir deneyimi olmamasına rağmen, ABD hükümetinin otomotiv sektörünü kurtarabileceğine dair raporlara dayanarak, yüz bin dolar değerinde GM hissesi alması gerektiği fikrine kapılmıştı. Bunun, kaybetmenin imkânsız olduğu bir yatırım olduğuna ikna olmuştu.

İşlemler bittikten sonra, medya kurtarmanın gerçekleşmeyebileceğini bildirdi. Piyasa GM'i tasfiye etti ve hisse senedi fiyatları düştü. Ama Alan kazanç hayaliyle yaşıyordu. İnandıklarına sımsıkı sarılıp yerinden kıpırdamadı. Hisse senedi yeniden düştü, düştü ve Alan en nihayetinde büyük bir kayıpla satmaya karar verinceye kadar düşmeye devam etti.

Daha kötüsü de vardı. Daha sonra çıkan haberler kurtarma işinin gerçekleşebileceğini ileri sürünce Alan yine heyecana kapıldı ve yüz bin dolar daha yatırarak daha düşük fiyattan daha fazla hisse senedi satın aldı. Ama yine aynı şey oldu: Kurtarma paketi muallak görünmeye başladı.

Alan fiyatların bundan daha fazla düşemeyeceğine dair "akıl yürüttü" (söz konusu ifadenin tırnak içinde olmasının sebebi, Dorn'a göre, Alan'ın davranışının akıl yürütmeyle bir ilgisinin olmayışıydı). Kendisinin ve eşinin biriktirmek için bu kadar çabaladığı parayı harcamanın ne kadar eğlenceli olacağını tasavvur ederek biraz daha dayandı. Hisse senetleri daha da düştü. En nihayetinde hisse değeri yedi dolara düştüğünde Alan hepsini sattı. Ve sonra kurtarma paketinin gerçekleşebileceğini duyunca coşkuyla, bir kere daha satın aldı...

GM'in hisse senedi fiyatı hisse başına iki dolara düştüğünde Alan, *yedi yüz bin dolar* ya da diğer bir deyişle aile birikiminin yüzde 70'ini kaybetmişti.

Harap olmuştu. Dorn'a kayıplarını telafi etmesine yardım edip edemeyeceğini sordu. Edemezdi. "Hepsi gitti," dedi ona. "O parayı bir daha asla geri getiremeyeceksin."

Neyi yanlış yaptığını sordu.

Dorn'un konuyla ilgili çeşitli fikirleri vardı. Bir amatör olarak Alan'ın zaten baştan alım satım işine girmemesi gerekiyordu. Ve çok fazla parayı riske atmıştı; risk limitini net servetinin yüzde 5'iyle, ya da 50.000 dolarla sınırlandırması gerekirdi. Ama en büyük sorun, Alan'ın kontrolünün ötesinde olabilirdi: Dorn onun, psikologların ödüle duyarlılık adını verdikleri şeyi aşırı uçlarda deneyimlediğine inanıyordu.

Ödüle duyarlı bir kişi, ödül –terfiden piyangoda büyük ikramiyeye ve arkadaşlarla dışarıda geçirilen keyifli bir geceye kadar– peşinde koşmada bir hayli motivedir. Ödüle duyarlılık bizi seks ve para, sosyal statü ve nüfuz gibi hedeflerin peşinden gitmemiz yönünde motive eder. Hayatın en seçkin meyvelerini toplamak için merdivenleri tırmanıp en uzaktaki dallara uzanmamıza teşvik eder.

Ama bazen ödüllere çok fazla duyarlı oluruz. Bu durum insanların başını her türlü belaya sokar. Borsadan büyük paralar kazanmak gibi cazip bir ödül beklentisi karşısında öyle

heyecanlanırız ki boyumuzu aşan riskler alır ve gün gibi ortada olan ikaz işaretlerini görmezden geliriz.

Alan'a da bu işaretlerden bolca sunulmuştu ama büyük paralar kazanma ümidiyle öyle coşkuya kapılmıştı ki hiçbirini fark edemedi. Hatta klasik bir ödül duyarlılığı döngüsüne kapılarak kontrolden çıktı: İkaz işaretlerinin yavaşlamasını söylediği anların hepsinde *hızlandı*, spekülatif bir alım satım dizisinde kaybetmek üzere boyunu aşan paralar döktü.

Finansal tarih, frene basmaları gerektiği zamanlarda gaza yüklenen kişilerle doludur. Davranışçı iktisatçılar uzun zamandır, şirket satın alan yöneticilerin rakiplerini yendikleri için çok fazla heyecanlandıklarını ve fazla para ödediklerine dair işaretleri görmezden geldiklerini gözlemlemektedir. Bu o kadar sık yaşanır ki bir ismi bile vardır: "anlaşma humması" ki bunu da "kazananın laneti" takip eder. Time Warner'ın 200 milyar dolar hissedar değerini silip yok eden AOL-Time Warner birleşmesi bunun klasik bir örneğidir. Birleşmenin para birimi olan AOL hissesine ederinden çok daha fazla değer biçildiğine dair pek çok uyarı vardı, buna rağmen Time Warner yöneticileri anlaşmayı oybirliğiyle onayladı.

"Kırk iki yıl kadar önce ilk kez sevişiğim zamanki heyecan ve hevesin çok daha fazlasıyla yaptım bunu," diyordu bu yöneticilerden biri ve şirketteki en büyük bireysel hissedar olan Ted Turner. Anlaşmanın ertesi günü *New York Post* bunu "TED TURNER: *SEKSTEN BİLE DAHA İYİ*" başlığıyla duyurmuştu. Akıllı insanların neden bazen fazlasıyla ödüle duyarlı olabildiğini güçlü bir biçimde açıkladığı için bu manşete daha sonra geri döneceğiz.

Bütün bunların içe dönüklük ve dışa dönüklükle ilgisini merak ediyor olabilirsiniz. Ne de olsa hepimiz kendimizi bazen biraz fazla kaptırmaz mıyız?

Bu sorunun cevabı evettir ama bazılarımız bunu diğerlerinden daha fazla yapar. Dorn, dışa dönük müşterilerinin ödüle fazlasıyla duyarlı olmaları muhtemelken içe dönüklerin ikaz işaretlerine dikkat etmeye daha yatkın olduklarını gözlemlemiştir. Arzu ya da heyecan duygularını denetlemede daha başarılılardır. Kendilerini zarardan daha iyi korurlar. "İçe dönük müşterilerim, 'Tamam, Janice, içimde yükselen heyecanı hissediyorum ama ona göre hareket edemeyeceğimi anlıyorum,' demeye çok daha muktedir. İçe dönükler bir plan yapmada, plana bağlı kalmada, disiplinli davranmada çok daha iyiler."

Dorn, içe dönük ve dışa dönüklerin ödül beklentisine neden farklı şekillerde tepki verdiğini anlamak için beynin yapısı hakkında biraz bilgi sahibi olmak gerektiğini söyler. 4. Bölüm'de gördüğümüz üzere, en ilkel memelilerle paylaştığımız ve Dorn'un "eski beyin" adını verdiği limbik sistemimiz duygusal ve içgüdüseldir. Aralarında amigdalanın da bulunduğu çeşitli yapıları içerir ve bazen beynin "haz merkezi" adı da verilen nucleus accumbens'le yakından bağlantılıdır. Amigdalanın yüksek tepkililik ve içe dönüklükteki rolünü araştırırken eski beynin kaygılı tarafını incelemiştik. Şimdi de açgözlü yönünü görmek üzereyiz.

Dorn'a göre eski beyin bize sürekli, "Evet, evet, evet! Daha fazla ye, daha fazla iç, daha fazla seviş, risk al, tadabileceğin tüm zevklerin peşinden koş ve hepsinden de önemlisi, asla düşünme!" der. Dorn, Alan'ı hayatı boyunca yaptığı birikimlere kumarhanedeki fişler gibi davranmaya iten şeyin, eski beynin ödül peşinde koşan, hazza düşkün kısmı olduğuna inanmaktadır.

Aynı zamanda, limbik sistemden binlerce yıl sonra evrilmiş neokorteks adında "yeni bir beynimiz" de vardır. "Yeni beyin" düşünmeden, planlamadan, dilden ve karar almadan –bizi insan yapan yetilerin bazıları– sorumludur. Yeni beyin duygusal hayatlarımızda da önemli bir rol oynamasına rağmen esasında rasyonalitenin yuvasıdır. Dorn'a göre, yaptığı işlere "Hayır, hayır,

hayır! Onu yapma çünkü tehlikeli, hiçbir anlamı yok ve senin, ailenin ya da toplumun çıkarına değil," demek de dâhildir.

O halde borsada kazanmanın peşinde koşarken Alan'ın neokorteksi neredeydi?

Eski beyin ve yeni beyin beraber çalışır ama bu her zaman verimli bir şekilde olmaz. Bazen çatışma halindedirler ve kararlarımız hangisinin daha güçlü sinyaller gönderdiğinin bir sonucudur. Dolayısıyla Alan'ın eski beyni mesajlarını yeni beyne nefes nefese gönderdiğinde, muhtemelen bir neokorteksin yapması gerektiği gibi karşılık verdi: Eski beyne yavaşlamasını söyledi. *Dikkatli ol*, dedi. Ancak sonraki halat çekme oyununu kaybetti.

Elbette hepimizde eski beyin var. Ama yüksek tepkili bir insanın amigdalasının yeniliğe ortalamadan daha duyarlı olması gibi, dışa dönükler de eski beynin ihtiraslarına içe dönüklerden daha kolay kapılır. Hatta bazı bilimciler ödüle duyarlılığın dışa dönüklüğün ilginç bir özelliği olmakla kalmadığı, bir dışa dönüğü dışa dönük *yapan* şey olduğu fikrini araştırmaya başlamışlardır. Diğer bir deyişle, dışa dönüklerin ayırt edici özelliği patron statüsünü elde etmekten cinsel doruğa ulaşmaya ve nakit paraya kadar mükâfat peşinde koşma eğilimleridir. İçe dönüklerden daha büyük ekonomik, politik ve hazcı hırslarının olduğu bulunmuştur; bu görüşe göre sosyallikleri bile ödüle duyarlılığın bir fonksiyonudur, dışa dönüklerin sosyalleşmesinin sebebi insani ilişkinin doğası itibarıyla tatmin edici olmasıdır.

Peki, ödül peşinde koşmanın altında yatan nedir? Kilit nokta olumlu duyguymuş gibi görünüyor. Dışa dönükler içe dönüklerden daha fazla haz ve heyecan deneyimleme eğilimindedir; bunlar, psikolog Daniel Nettle'ın kişilik üzerine aydınlatıcı kitabında izah ettiği üzere "değer verilen kimi kaynakların peşinde koşulmasına ya da ele geçirilmesine cevaben" etkinleşen duygulardır. "Heyecan o kaynağın fethedilmesi beklentisi üzerine kurulur. Bunun ardından neşe gelir." Diğer bir deyişle, dışa dönükler kendilerini sık sık "gaza gelmek" –enerjik, hevesli duygular

akını– adını verebileceğimiz bir duygusal durumda bulurlar. Bu hepimizin bildiği ve sevdiği bir histir ama aynı derecede ve aynı sıklıkta değil: Dışa dönükler hedeflerinin peşinde koşarken ve bunları elde ederken daha fazla gaza geliyor gibi görünürler.

Bunun temeli, aralarında orbitofrontal korteksin, nucleus accumbens'in ve amigdalanın da bulunduğu yapıda yüksek derece bir faaliyettir ki buna genellikle "ödül sistemi" adı verilir. Ödül sisteminin görevi bizi olası ganimetler hakkında heyecanlandırmaktır; fMRI deneyleri sistemin, kahve içme beklentisinden paraya ve çekici insanların fotoğraflarına kadar sayısız olası zevkten aktive olduğunu gösterir.

Ödül ağında enformasyonu ileten nöronlar kısmen dopamin adındaki bir nörotransmitter –beyin hücreleri arasında enformasyon taşıyan bir kimyasal– aracılığıyla faaliyet gösterir. Dopamin, öngörülen zevklere cevaben salgılanan bir "ödül kimyasalı"dır. Bazı bilimciler, beyniniz dopamine ne kadar çok tepki veriyorsa ya da dopamin seviyesi ne kadar yüksekse seks, çikolata, para ve statü gibi ödüllerin peşinden gitme ihtimalinizin de o kadar yüksek olduğunu söyler. Farelerde dopamin faaliyetini harekete geçirmek, boş bir kafeste açlıktan düşüp ölünceye kadar heyecanla koşmalarına neden olur. Dopamin salınımı yapan nöronları harekete geçiren kokain ve eroin insanları aşırı mutlu ve coşkulu kılar.

Dışa dönüklerin dopamin yolları görünen o ki içe dönüklere kıyasla daha aktiftir. Dışa dönüklük, dopamin ve beynin ödül sistemi arasındaki ilişki kesin olarak belirlenemediyse de ilk bulgular merak uyandırıcıdır. Bir deneyde, Cornell Üniversitesi'nden nörobiyolog Richard Depue, bir grup içe dönük ve dışa dönüğe dopamin sistemini harekete geçiren bir amfetamin vermiş ve dışa dönüklerin tepkilerinin daha güçlü olduğunu bulmuştu. Bir diğer çalışma, kumar oyunlarını kazanan dışa dönüklerin beyinlerinin ödüle duyarlı bölgelerinde, muzaffer içe dönüklere kıyasla daha fazla faaliyet olduğunu bulmuştu. Başka bir

çalışmaysa, beynin dopamin güdümlü ödül sisteminin kilit bir bileşeni olan mediyal orbitofrontal korteksin dışa dönüklerde içe dönüklere göre daha büyük olduğunu göstermiştir.

Buna karşın içe dönüklerin ödül sisteminde "daha az tepki vardır" diye belirtir psikolog Nettle, "ve dolayısıyla [ödül] ipuçlarının peşinden gitmek için daha az yoldan çıkarlar. Herkes gibi onlar da zaman zaman seksin, partilerin ve statünün cazibesine kapılacaktır ama yiyecekleri tekme görece yumuşak olacağı için oraya ulaşırken bacaklarını kırmayacaklardır." Kısacası içe dönükler o kadar kolay gaza gelmezler.

Dışa dönükler bazı açılardan şanslıdır; gaza gelmek enfes bir şampanya köpüğüne benzer. Bizi çalışmak ve iyi oynamak için gayretlendirir. Riske girme cesareti verir. Gaza gelmek konuşma yapmak gibi çok zor görünen şeyleri yapmamızı da sağlar. Önem verdiğiniz bir konuda konuşma hazırlamak için sıkı çalıştığınızı hayal edin. Mesajınızı karşıya iletiyorsunuz, bitirdiğinizde seyirci ayağa kalkıyor ve içten bir şekilde aralıksız alkışlıyor. Bir kişi odadan ayrılırken, *mesajımı iletebildiğime seviniyorum ama bittiği için de mutluyum; artık hayatıma dönebilirim*, diye düşünebilir. Gaza gelmeye daha duyarlı bir başkasıysa, "Nasıldı ama! Alkışları duydun mu? O müthiş vuruşu yaptığımda yüzlerindeki ifadeyi gördün mü? Bu *harika*!" diyecektir.

Gelgelelim gaza gelmenin olumsuz tarafları da vardır. Psikoloji profesörü Richard Howard bana, "Herkes olumlu duyguları vurgulamanın iyi olduğunu varsayar ama bu doğru değil," dedi, şiddet eylemleriyle biten futbol galibiyetleri örneğine işaret ederek. "Pek çok antisosyal ve kendi kendini baltalayan davranış olumlu duyguları abartan insanlardan kaynaklanır."

Gaza gelmenin bir diğer dezavantajı riskle olan bağlantısı olabilir, bazen kişinin boyunu aşan riskler. Gaza gelmek kulak asmamız gereken ikaz işaretlerini görmezden gelmeye yol açabilir. Ted Turner (görünen o ki aşırı bir dışa dönüktür) AOL-

Time Warner anlaşmasını ilk cinsel deneyimiyle kıyasladığında bize, geceyi yeni kız arkadaşıyla geçireceği için çok heyecanlı olduğundan sonuçları hakkında fazla düşünmeyen bir ergenle aynı ruh halinde olduğunu söylüyor olabilir. Tehlike karşısındaki böylesi bir körlük dışa dönüklerin, araba kullanırken ölmeye, kaza ya da yaralanma sonucu hastanelik olmaya, sigara içmeye, riskli cinsel ilişkiye girmeye, riskli sporlara, sevgilisini aldatmaya ve yeniden evlenmeye içe dönüklerden neden daha yatkın olduğunu açıklayabilir. Aynı zamanda dışa dönüklerin içe dönüklere kıyasla aşırı özgüvene –daha yüksek bir kabiliyete tekabül etmeyen yüksek bir özgüven olarak tanımlanır– neden daha meyilli olduklarını da izah edebilir. Gaza gelmek JFK'in Camelot'udur ama aynı zamanda Kennedy Laneti'dir.

Dışa dönüklüğe dair bu teori henüz çok genç ve kesinlik de taşımıyor. Tüm dışa dönüklerin sürekli ödül arzuladığını veya içe dönüklerin hepsinin beladan her zaman uzak durduğunu söyleyemeyiz. Yine de teori, içe dönük ve dışa dönüklerin kendi yaşamlarında ve kuruluşlarda oynadıkları rolleri yeniden düşünmemiz gerektiğini öne sürer. Grup kararları alma vakti geldiğinde dışa dönüklerin içe dönükleri dinlemekle iyi yapacaklarını iddia eder, özellikle de bir sorun görüyorlarsa.

Kısmen önceden hesaplanmamış bir riske girmenin ve tehlike karşısında yaşanan körlüğün yol açtığı finansal bir felaket olan 2008 iflasının ardından, Wall Street'te daha çok kadın ve daha az erkek –ya da daha az testosteron– bulunsaydı daha iyi durumda olup olmayacağımız hakkında yorum yapmak moda oldu. Ama belki de komutada birkaç tane daha fazla içe dönük –ve çok daha az dopamin– ile neler olabileceğini de sormak gerekir.

Pek çok çalışma bu soruya dolaylı olarak cevap veriyor. Kellogg Yönetim Fakültesi Profesörü Camelia Kuhnen, dışa dönüklüğün bilhassa heyecan peşinde koşan bir versiyonuyla ilişkilendirilen ve dopamin düzenleyici bir gen (DRD4) çeşidinin,

finansal risk almanın güçlü bir habercisi olduğunu bulmuştur. Öte yandan, içe dönüklükle ve duyarlılıkla bağlantılı olan serotonin düzenleyici geni taşıyan kişiler, ötekilerden yüzde 28 oranında *daha az* finansal risk alırlar. Gelişkin kararlar almayı gerektiren kumar oyunları oynarken akranlarından daha iyi bir performans çıkardıkları da bulunmuştur (Düşük kazanç ihtimaliyle karşı karşıya kaldıklarında, bu geni taşıyan kişiler riskten kaçınma eğilimindedirler; kazanma olasılıkları yüksek olduğundaysa görece risk peşinde koşar hale gelirler). Bir yatırım bankasındaki altmış dört işlemci üzerinde yapılan bir diğer çalışma, en yüksek performansı çıkaran işlemcilerin duygusal açıdan istikrarlı içe dönükler olduğunu ortaya koymuştur.

İçe dönükler aynı zamanda daha yüksek SAT puanları ve yüksek maaştan daha düşük vücut kitle indeksine kadar pek çok şeyle ilişkilendirilen ve mühim bir yaşam becerisi olan hazzı ertelemede dışa dönüklerden daha iyi durumda görünürler. Bir çalışmada bilimciler katılımcılara hemen o an alacakları küçük bir ödül (Amazon'dan bir hediye kuponu) ya da iki ile dört hafta arasında daha büyük bir hediye kuponu seçeneklerini sundu. Objektif olarak bakıldığında hemen ulaşılamasa da yakın gelecekteki daha büyük ödül daha arzu edilir seçenekti. Ama pek çok insan, "Şimdi istiyorum," dedi ve bunu yaptıkları anda da bir beyin tarayıcısı, ödül ağlarının aktive olduğunu tespit etti. Daha büyük ödül için iki hafta dayananlarınsa prefrontal korteksle-rinde –yeni beynin bize düşüncesizce e-postalar göndermemizi ve çok fazla çikolatalı kek yememizi söyleyen kısmı– daha fazla faaliyet vardı. (Benzer bir çalışma ilk grubun dışa dönükleri, ikinci grubun içe dönükleri kapsadığını öne sürer.)

1990'larda bir Wall Street hukuk firmasında asistan olarak çalışırken kendimi, diğer borç verenler tarafından yapılmış ikinci kalite ipotek kredisi portföyü satın almayı düşünen bir bankayı temsil eden bir avukatlar takımında buldum. Benim görevim durum tespitiydi; kredi işlemlerinin doğru yapılıp yapılmadığını

görmek için belgeleri gözden geçirmek. Borç alan kişiler, faiz oranı hakkında bilgilendirilmişler miydi? Peki ya oranın süreç içinde artacağı hakkında?

Evrakların usulsüzlüklerle dolu olduğu ortaya çıktı. Bankacıların yerinde olsam ziyadesiyle gerilirdim. Gelgelelim hukuk ekibimiz mevcut riskleri özetlediğinde bankacılar sakin görünüyordu. Bu kredileri düşük bir fiyattan satın almanın olası kârını görüyor ve anlaşmaya devam etmek istiyorlardı. Ancak 2008'deki Büyük Durgunluk döneminde pek çok bankanın iflasına yol açan, risk ve ödülün yanlış hesaplanmasıydı.

Kredi portföylerini değerlendirdiğim günlerle hemen hemen aynı zamanda kulağıma Wall Street'te dolaşan, prestijli bir iş için yatırım bankalarının arasındaki rekabetle ilgili bir hikâye geldi. Başlıca bankaların her biri, müşteriyi ikna edebilmek için en iyi çalışanlarından oluşan bir ekip göndermişti. Her takım alışıldık araçları kullanıyordu: hesap tabloları, göz boyayan kitapçıklar ve PowerPoint sunumları. Ancak galip gelen takım işe kendi tarzlarını katmıştı: odaya girerken üstlerinde *Korku (Fear), Belirsizlik (Uncertainty)* ve *Şüphe*'nin *(Doubt)* kısaltması olan KBŞ harfleriyle süslenmiş beyzbol şapkaları ve tişörtler vardı. KBŞ harflerinin üstü, göze çarpan kırmızı bir X'le çizilmişti; KBŞ, kutsal olmayan üçlüydü. Yarışı bu ekip kazandı.

2008'deki kriz sırasında en ön sıradaki Eagle Capital adındaki yatırım firmasının yönetim müdürü Boykin Curry'ye göre, KBŞ'yi küçümsemek, iflasa katkıda bulundu. Saldırgan risk alıcıların eline çok fazla güç verilmişti. İflasın zirvesindeyken *Newsweek* dergisine, "Yirmi yıl boyunca, neredeyse her finans kurumunun DNA'sı... değişime uğradı," diyordu. "Masadan biri daha fazla avantaj ve daha fazla risk için ne zaman bastırsa takip eden birkaç yıl onları 'haklı' çıkarıyordu. Bu insanlar teşvik ediliyordu, terfi ediyordu ve daha fazla sermaye biriktiriyordu. Bu sırada, yönetimde olup tereddüt eden, ihtiyatı savunan her kim varsa, 'hatalı' çıkıyordu. İhtiyatlı tipler gittikçe sindiriliyor ve terfiden

mahrum kalıyordu. Ellerindeki sermayeyi kaybediyorlardı. Bu durum, neredeyse tüm finansal kurumlarda her gün, tekrar tekrar yaşanıyordu, ta ki işleri yürüten belli bir insan türüyle baş başa kalıncaya kadar."

Curry, Harvard İşletme Okulu mezunu ve Palm Beach doğumlu bir tasarımcı olan eşi Celerie Kemble'la birlikte, New York'un politik ve sosyal seçkinlerinden. Bu da "çağdaş saldırgan" kalabalık adını verdiği şeyin kartvizitini taşıyacak ve içe dönüklerin önemini savunması muhtemel olmayan biri olabileceği anlamına gelir. Ancak mahcubiyet duymadığı şeylerden biri, küresel finansal iflasa yol açanların etkili dışa dönükler olduğuna dair tezidir.

Curry bana, "Belli tipte kişiler sermayenin, kurumların ve gücün kontrolünü ele geçirdi," diye anlattı. "Ve düşünüş tarzlarında yaradılış itibarıyla daha ihtiyatlı, içe dönük ve istatistiki olanlar itibarsızlaştırıldı ve bir kenara itildi."

Bir defasında, atılgan uygulamaları sonucunda 2001'de meşhur bir iflas yaşayan Enron için araştırma direktörlüğü yapmış, Rice Üniversitesi İşletme Okulu profesörü Vincent Kaminski, saldırgan risk alıcıların, ihtiyatlı içe dönüklere nazaran çok yüksek bir statünün keyfini sürdükleri bir iş dünyası kültürüne dair benzer bir hikâyeyi *Washington Post*'a anlatmıştı. Nazik konuşan ve dikkatli bir adam olan Kaminski, Enron skandalından kahraman olarak çıkmış birkaç kişiden biriydi. Şirketin, varlığını tehlikeye atan riskli işlere girdiğine dair yönetimi sürekli uyarmaya çalışmıştı. Patronlar söylediklerini dinlemediğinde tehlikeli işlemleri onaylamayı reddetti ve ekibine bunlarla uğraşmayı bırakma emrini verdi. Şirket, yapılan anlaşmaları gözden geçirme yetkisini elinden aldı.

Enron skandalıyla ilgili bir kitap olan *Conspiracy of Fools*'a (Aptalların Komplosu) göre, Enron'un başkanı ona, "Vince, insanların işlemleri yapmasına engel olduğun yönünde şikâyetler

var," demişti. "Polis gibi davranıyormuşsun. Polislere ihtiyacımız yok, Vince."

Ama ihtiyaçları vardı, hâlâ da var. Kredi krizi 2007'de Wall Street'in en büyük bankalarından bazılarını tehdit ettiğinde Kaminski her şeyin yeni baştan tekrarlandığını gördü. O yılın kasım ayında *Post*'a, "Enron'un tüm şeytanları henüz çıkmamış diyelim," demişti. Açıkladığı üzere sorun sadece çoğu kişinin bankaların aldığı riskleri anlamamış olması değildi. Bunu *anlamış* kişilerin sürekli göz ardı edilmiş olmasıydı çünkü yanlış bir kişilik tarzına sahiptiler: "Bir masada, bir enerji tüccarıyla karşı karşıya oturduğum pek çok seferde, 'Eğer şöyle bir durum olursa portföyünüz patlar,' derdim. Bunun üzerine karşımdaki, bir aptal olduğumu söyler, böyle bir durumun asla yaşanmayacağıyla ilgili bağırır dururdu. Sorun şu ki bir yanda şirketine çok fazla para kazandıran ve süperstar muamelesi gören biri, öte yandaysa içe dönük bir inek bulunur. Sizce kim kazanır?"

Gaza gelmenin, doğru karar almaya gölge düşürmesine neden olan mekanizma tam olarak nedir? Janice Dorn'un müşterisi Alan, hayatı boyunca biriktirdiği paranın yüzde 70'ini kaybedebileceğini avaz avaz bağıran tehlike işaretlerini nasıl gözden kaçırmıştı? Bazı kişileri KBŞ hiç yokmuş gibi davranmaya sevk eden nedir?

Bu sorunun bir cevabı, Wisconsin Üniversitesi'nden psikolog Joseph Newman'ın araştırmalarından geliyor. Araştırmalarından birine katılmak için Newman'ın laboratuvarına davet edildiğinizi hayal edin. Bir oyun oynamak üzere buradasınız: Ne kadar çok puan alırsanız o kadar çok para kazanırsınız. Bir bilgisayar ekranında herhangi bir sıra olmaksızın on iki rakam yanıp sönüyor. Size bir yarışma programına katılan biriymişsiniz gibi rakamlar belirdikçe basacağınız ya da basmayacağınız bir buton veriliyor. Şayet "iyi" bir rakam için butona basacak olursanız puan kazanırsınız; "kötü" bir rakam için basarsanız

da puan kaybedersiniz ve eğer butona basmazsanız, hiçbir şey olmaz. Deneme yanılma yoluyla dördün iyi, dokuzunsa kötü bir rakam olduğunu öğrenirsiniz. Dolayısıyla bir sonraki sefer dokuz rakamı ekranda belirdiğinde butona basmamanız gerektiğini bilirsiniz.

Ancak bazen insanlar, yanlış olduğunu bile bile butona basarlar. Dışa dönüklerin, özellikle de yüksek derecede dürtüsel olanların, bu hatayı yapma ihtimalleri içe dönüklerden daha fazladır. Neden mi? Dışa dönüklerin bu tür işlerde daha az düşünüp daha hızlı harekete geçtiğini gösteren psikolog John Brebner ve Chris Cooper'ın sözleriyle ifade edecek olursak içe dönüklerin "teftiş etmeye bağlı", dışa dönüklerinse "tepki vermeye bağlı" olmasıdır.

Ancak bu kafa karıştıcı davranışın daha da ilginç tarafı, dışa dönüklerin yanlış butona basmadan önce değil, *sonra* ne yaptıklarıdır. İçe dönükler dokuz rakamında butona bastıkları ve puan kaybettiklerini gördükleri zaman, bir sonraki rakama geçmeden önce, nerede hata yaptıklarını düşünmek istermiş gibi yavaşlarlar. Ancak dışa dönükler yavaşlamamakla kalmaz, *daha da hızlanırlar.*

Bu işte bir tuhaflık var gibi; insan neden böyle bir şey yapar ki? Newman bunun oldukça anlaşılır olduğunu söylüyor. Ödüle duyarlı dışa dönüklerin yaptığı gibi hedeflerinize ulaşmaya odaklanırsanız, hiçbir şeyin yolunuza çıkmasını istemezsiniz; ne kötümserlerin ne de dokuz rakamının. Bu barikatları aşmak için daha da hızlanırsınız.

Ancak bu oldukça yanlış bir adımdır çünkü şaşırtıcı ya da olumsuz bir geribildirimi sindirmek için ne kadar uzun süre duraklarsanız, ondan ders çıkarma ihtimaliniz o kadar yüksek olur. Newman, dışa dönükleri duraklamaya *zorladığınızda* rakam oyununda içe dönükler kadar başarılı olacaklarını söyler. Ama kendi başlarına bırakıldıklarında durmak akıllarına gelmez. Bu yüzden de burunlarının dibindeki belalardan uzak durmayı

öğrenemezler. Newman, bir ihalede teklif veren Ted Turner gibi dışa dönüklerin başına gelenin tam da bu olabileceğini söylüyor. "Bir kişi çok yüksek bir teklifte bulunduğunda bunun nedeni, mani olması gereken bir tepkiyi engellememiş olmasıdır. Kararlarını etkileyebilecek bir enformasyonu dikkate almamıştır."

Öte yandan içe dönükler yapı itibarıyla mükâfatı önemsememe ve sorun aramak üzere programlanmıştır. Newman, "Heyecanlandıkları anda frene basar ve önemli olabilecek yan sorunlar hakkında düşünürler. İçe dönükler, kendilerini heyecanlanmış ya da bir hedefe odaklanmış bulduklarında daha tetikte olurlar," diyor.

Aynı zamanda içe dönüklerin yeni enformasyonu beklentileriyle karşılaştırdıklarını da söylüyor. İçe dönükler kendilerine, "Bu gerçekleşeceğini düşündüğüm şey mi? Yoksa olması gereken bu mu?" diye sorarlar. Ve mevcut durum beklentilerini karşılamadığında hayal kırıklığı anıyla (puan kaybetmek) hayal kırıklığı yaşandığı anda etraflarında her ne olup bitiyorsa (dokuz rakamına basmak) arasında bağlantılar kurarlar. Bu bağlantılar, gelecekteki tehlike işaretlerine nasıl tepki vereceklerine dair yerinde tahminlerde bulunmalarına olanak sağlar.

İçe dönüklerin taarruza geçmedeki isteksizlikleri sadece riske karşı bir önlem değildir; bu entelektüel alanda da işe yaramaktadır. İçe dönük ve dışa dönüklerin karmaşık sorun çözme durumlarındaki performansları hakkında bildiğimiz bazı şeyler şunlardır: Dışa dönükler okul yıllarında içe dönüklere nazaran daha iyi notlar alırlar ancak içe dönükler lise ve üniversitede dışa dönüklerden çok daha iyi bir performans çıkarır. Üniversite seviyesinde içe dönüklüğün akademik başarı üzerindeki olumlu etkisi bilişsel yetilerden daha fazladır. Bir araştırma, 141 üniversite öğrencisinin sanattan astronomiye ve istatistiğe kadar yirmi farklı konu hakkındaki bilgisini test etmiş ve içe dönüklerin her başlıkta dışa dönüklerden daha bilgili olduğunu tespit etmiştir.

İçe dönüklerin yüksek lisans derecesi alma, burs kazanma ve Phi Beta Kappa'ya[12] kabul edilme oranları çok daha yüksektir. Şirketler tarafından işe alım ve terfilerde sıkça kullanılan, eleştirel düşüncenin değerlendirildiği Watson-Glaser Eleştirel Düşünme Değerlendirme Testi'nde dışa dönüklerden çok daha iyi bir performans çıkarırlar. Psikologların "içgörüyle problem çözme" adını verdiği şeyde olağanüstü başarı göstermişlerdir.

O halde sorulması gereken soru şudur: Neden?

İçe dönükler dışa dönüklerden daha akıllı değildir. IQ puanlarına göre her iki tip de eşit derecede zekidir. Ayrıca pek çok işte, özellikle de zaman baskısı ya da toplumsal baskının olduğu veya aynı anda birden fazla şey yapmayı gerektirenlerde dışa dönükler daha iyi iş çıkarmıştır. Dışa dönükler, aşırı enformasyonu yönetmede içe dönüklerden daha iyidir. Joseph Newman'a göre içe dönüklerin mütefekkir yapıları bilişsel kapasitelerinin çok büyük bir kısmını kullanmaktadır. Herhangi bir işte "yüzde 100 bilişsel kapasitemiz olduğunu varsayarsak bir içe dönük, kapasitesinin yüzde 75'ini göreve, yüzde 25'ini de görev haricine yönlendirirken bir dışa dönük kapasitesinin yüzde 90'ını görev için kullanıyor olabilir," diyor. Bunun nedeni çoğu işin hedef yönelimli oluşudur. Dışa dönükler bilişsel kapasitelerinin çoğunu ellerindeki hedefe yöneltirken içe dönükler, işin nasıl ilerlediğini denetlerken kapasitelerini tüketirler.

Gelgelelim, psikolog Gerald Matthews'un çalışmasında tarif ettiği üzere, içe dönükler dışa dönüklerden çok daha dikkatli görünmektedir. Dışa dönüklerin sorun çözerken hızlı ve basit bir yaklaşım benimseleri, doğruluğun yerine hızı koymaları, yol boyunca gittikçe artan sayıda hata yapmaları ve sorun çok zorlu ya da sinir bozucu olduğunda pes etmeleri çok daha muhtemeldir. İçe dönüklerse harekete geçmeden önce düşünür, enformasyonu sindirir, işle daha uzun süre uğraşır, daha zor pes eder ve daha

12 1776'da kurulmuş olan Amerika'nın ilk üniversiteli "gizli kardeşlik" cemiyetidir. (ç. n.)

doğru sonuçlar alacak şekilde çalışırlar. İçe dönük ve dışa dönüklerin dikkatlerini yönlendirme biçimleri de farklıdır: onları kendi başlarına bırakacak olursanız içe dönükler zamanlarını bir şeyleri merak ederek, hayal ederek, geçmişi hatırlayarak ve gelecek planları yaparak geçirirler. Dışa dönüklerin etraflarında olup bitene odaklanmaları daha muhtemeldir. Sanki dışa dönükler "olanı" görürken içe dönük akranları "olabileceklerin" peşindedir.

İçe dönük ve dışa dönüklerin bu çelişen sorun çözme biçimleri pek çok farklı bağlamda gözlenmiştir. Bir deneyde psikologlar, elli kişiye zorlu bir yapboz oyunu verir ve dışa dönüklerin yarı yolda pes etmeye içe dönüklerden daha yatkın olduğunu görürler. Bir diğer deneyde, Profesör Richard Howard, içe dönük ve dışa dönüklere kâğıda basılı bir dizi karmaşık labirent verir ve içe dönüklerin daha fazla labirenti doğru çözmekle kalmayıp labirente girmeden önce onu incelemeye çok daha fazla zaman harcadıklarını bulur. Benzer bir şey içe dönük ve dışa dönük gruplarına, gittikçe artan zorlukta beş soru dizisinden oluşan bir zekâ testi olan Raven Standart Progresif Matrisleri verildiğinde de yaşanır. Dışa dönükler, muhtemelen hedeflerine daha hızlı yönlenme yetileri sayesinde, ilk iki dizide daha iyi sonuç alır. Ancak sebatın önemli olduğu daha zorlu üç dizideyse içe dönükler daha iyi bir performans çıkarır. En karmaşık sonuncu dizideyse dışa dönüklerin tamamen pes etme ihtimali içe dönüklerden çok daha yüksektir.

İçe dönükler bazen sebat gerektiren *sosyal* işlerde bile dışa dönüklerden daha iyidir. Wharton yönetim profesörü Adam Grant (2. Bölüm'de anlatılan liderlik araştırmalarını yürütmüştür) verimli çağrı merkezi çalışanlarının kişilik özelliklerini incelemişti. Grant dışa dönüklerin daha iyi telepazarlamacı olacağı tahmininde bulunmuş ancak dışa dönüklük seviyesiyle müşterileri arama cesareti arasında sıfır bağıntının olduğu ortaya çıkmıştır.

Grant bana, "Dışa dönükler harikulade telefon görüşmeleri yapıyor ancak sonra herhangi bir parlak nesne yollarına çıkıyor ve konsantrasyonlarını yitiriyorlardı," diye anlatmıştı. Öte yandan içe dönükler "çok sessiz konuşuyorlardı ama aramaları yapıyorlardı. İşlerine odaklanmışlardı ve kararlılardı." Onlardan daha iyi performans sergileyen yegâne dışa dönükler, sorumluluğu ölçen ayrı bir kişilik testinde yüksek puanlar almış kişilerdir. Diğer bir deyişle içe dönük sebat, sosyal becerilerin ayrıcalıklı bir yer kapladığı bir işte bile, dışa dönük gaza gelmenin muadili olmaktan daha fazlasıydı.

Sebat pek de göz kamaştırıcı değildir. Şayet dehanın yüzde biri ilham ve yüzde doksan dokuzu ter dökmeyse, o yüzde bire çok fazla rağbet ediyoruz. Onun havalı ve göz kamaştırıcı haline bayılırız. Ancak büyük güç, diğer yüzde doksan dokuzda yatıyor.

Dört dörtlük bir içe dönük olan Einstein, "Çok akıllı falan değilim," demiştir. "Sadece sorunların çözümüne daha fazla vakit ayırıyorum."

Bunların hiçbiri, çarçabuk ilerleyenleri ya da düşünceli ve dikkatli olanları körü körüne yüceltenleri kötülemek için değildir. Mesele, gaza gelmeye aşırı değer vermemiz ve ödüle duyarlı olmanın risklerini önemsemeyişimiz: Eylem ve düşünce arasında bir denge kurmak gerekiyor.

Yönetim profesörü Kuhnen bana, bir yatırım bankasına personel alıyorsanız mesela sadece fiyatların sürekli artış halinde olduğu bir borsadan kâr etmesi muhtemel ödüle duyarlıları değil, duygusal açıdan daha nötr kalabilenleri de işe almak istersiniz. Önemli şirket kararlarının sadece tek bir tipin değil, her iki türde insanın da katkılarını yansıttığından emin olmak istersiniz. Ve ödüle duyarlılık yelpazesinin her bir noktasında yer alan insanların kendi duygusal önceliklerini anlamalarını ve bunları piyasa koşullarıyla uyumlu olacak şekilde düzenlemelerini istersiniz.

Gelgelelim, çalışanlarına daha yakından bakmanın faydasını gören sadece işverenler değildir. Aynı zamanda kendilerine de yakından bakmaları gerekir. Ödüle duyarlılık yelpazesinin neresine düştüğümüzü bilmek bize hayatlarımızı iyi yaşama gücünü verir.

Eğer gaza gelmeye meyilli bir dışa dönükseniz insana zindelik veren pek çok duygunun tadını çıkardığınız için şanslısınız. Bunlardan olabildiğince istifade edin: Bir şeyler yaratın, başkalarına ilham verin, büyük düşünün. Bir şirket kurun, bir internet sitesi açın, çocuklarınıza bir ağaç ev yapın. Ancak korumayı öğrenmeniz gereken bir Aşil tendonuyla iş gördüğünüzü de bilin. Çarçabuk para, statü ya da heyecan getirecekmiş gibi görünen faaliyetler yerine, enerjinizi sizin için gerçekten anlamlı şeylere harcayın. İşlerin umduğunuz gibi gitmediğini gösteren uyarı işaretleri belirdiğinde durup düşünün. Hatalarınızdan ders alın. Kendinizi dizginlemenizde ve kör noktalarınızı telafi etmede size yardımı edebilecek kişiler (eşinizden arkadaşlarınıza ve iş ortaklarınıza kadar) bulun.

Ve yatırım yapma ya da risk ve ödül dengesi gerektiren herhangi bir şey yapma zamanı geldiğinde kontrollü davranın. Bunu yapmanın iyi bir yolu, önemli karar anlarınızda etrafınızı ödül imgeleriyle sarmadığınızdan emin olmaktır. Kuhnen ve Brian Knutson, kumar oynamadan hemen önce erotik fotoğrafların gösterildiği erkeklerin, masa ya da sandalye gibi nötr resimler gösterilenlere kıyasla daha fazla risk aldığını gördü. Bunun nedeni, ödül beklentisinde olmanın –*herhangi* bir ödül, elinizin altındaki işle ilgisi olsun ya da olmasın– dopamin güdümlü ödül ağlarımızı uyarması ve paldır kültür harekete geçmemize neden olmasıdır. (Bu, işyerlerinde pornografiyi yasaklamak için kullanılabilecek tek iyi argüman olabilir).

Peki ya ödüle duyarlılığın aşırılıklarına görece bağışık bir içe dönükseniz? İlk bakışta, dopamin ve gaza gelmek üzerine yapılan araştırmalar, hedeflerinin peşinden gitme heyecanıyla

sıkı çalışmak için motive olanların sadece ve sadece dışa dönükler olduğunu ileri sürer. Bir içe dönük olarak bu fikre ilk rastladığımda kafam karışmıştı. Beni yansıtmıyordu. Yaptığım işe âşığım ve her zaman da öyleydim. Sabahları işe başlama heyecanıyla uyanırım. O halde benim gibi insanları güdüleyen nedir?

Bu sorunun bir cevabı, tüm dışa dönüklerin ödüle daha duyarlı ve risk almada daha yavaş veya tüm içe dönüklerin teşvikler karşısında kıllarının kıpırdamadığını ve tehlike karşısında uyanık olduğunu söyleyemeyeceğimizdir. Aristo'dan bu yana filozoflar, bu iki halin –hazza yönelip acıdan sakınmak– tüm insan faaliyetlerinin kalbinde yattığını gözlemlemiştir. Dışa dönükler, bir grup olarak mükâfat peşinde koşma eğilimindedir ama her insanın kendine has yaklaşma ve sakınma eğilimleri vardır ve bazen bu kombinasyon duruma göre değişir. Gerçekten de çoğu çağdaş kişilik psikoloğu, tehdit karşısında tetikte olmanın, içe dönüklükten ziyade "nevrotiklik" adıyla bilinen bir özelliğin ayırt edici özelliği olduğunu söylüyor. Vücudun ödül ve tehlike sistemleri de birbirinden bağımsız çalışır görünmektedir, dolayısıyla aynı kişi genel olarak ödüle *ve* tehdide duyarlı ya da duyarsız olabilir.

Ödül güdümlü mü, tehdit güdümlü mü yoksa her ikisi birden mi olduğunuza karar vermek istiyorsanız, aşağıdaki ifade gruplarının sizin için doğru olup olmadığına bakın.

Eğer ödül güdümlüyseniz:

1. **İstediğim bir şeyi elde ettiğimde kendimi heyecanlı ve enerjik hissederim.**
2. **Bir şey istediğimde genellikle elimden gelen her şeyi yapar ve onu elde ederim.**
3. **Sevdiğim bir şeyle ilgili bir fırsatla karşılaştığımda heyecanlanırım.**
4. **Başıma iyi şeyler geldiğinde çok sevinirim.**
5. **Arkadaşlarıma nazaran çok az sayıda korkum vardır.**

Eğer tehdit güdümlüyseniz:

1. **Eleştiri ya da azar beni bir hayli incitir.**
2. **Birinin bana kızgın olduğunu düşündüğümde ya da bildiğimde oldukça kaygılanır veya üzülürüm.**
4. **Bir şeyi yetersiz yaptığımı düşünürsem kaygılanırım.**
5. **Hata yapmaktan korkarım.**

Ancak bana öyle geliyor ki işlerini çok seven içe dönüklere dair bir diğer önemli açıklama, psikolog Mihaly Csikszentmihalyi'nin "akış" adını verdiği varoluş durumu hakkındaki oldukça farklı bir araştırma serisinden gelebilir. Akış, kendinizi bir faaliyete –uzun mesafe yüzmeye ya da şarkı yazmaya, sumo güreşi ya da sekse– tamamen kaptırdığınızı hissettiğiniz bir haldir. Siz farkında olmadan saatler geçip gider.

Akışın kilit noktası, *getireceği ödül için değil,* sadece kendisi için bir faaliyetle ilgilenmektir. Akış içe dönük ya da dışa dönük olmaya dayanmasa da Csikszentmihalyi'nin yer verdiği akış deneyimlerinin çoğu, mükâfat peşinde koşmakla ilgisi olmayan tek kişilik uğraşlardır: okumak, orkide yetiştirmek, tek başına okyanusa yelken açmak. Akışın, insanların "sosyal çevreden bağımsızlaşıp ödül veya cezaya göre tepki vermeyi bıraktıkları" koşullarda gerçekleştiğini söyler. "Bu türden bir özerkliğe ulaşmak için birey kendine ödüller sunmayı öğrenmelidir."

Bir anlamda Csikszentmihalyi, Aristo'nun ötesine geçer; yaklaşmak ya da sakınmakla ilgili olmayan daha derinlikli bazı faaliyetler olduğunu söyler: Kendiniz dışında bir faaliyete kendini vermenin getirdiği tatmin. Csikszentmihalyi, "Psikolojik teoriler genellikle açlık ya da korku gibi tatsız bir durumu ortadan kaldırma ihtiyacıyla ya da para, statü veya prestij gibi gelecekte elde edeceğimiz bir ödül beklentisiyle motive olduğumuzu varsayar," diye yazar. Ancak akışta, "birey, günler boyunca hiç ara vermeden, sadece yaptığı işe devam etme arzusuyla çalışabilir."

Şayet bir içe dönükseniz, yeteneklerinizi kullanarak kendi akışınızı bulun. Sizde sebatın gücü, karmaşık problemleri çözme azmi ve başkalarının ayağına çelme takan tuzaklardan sakınma sağduyusu vardır. Para ve statü gibi yüzeysel ödüllerin baştan çıkarıcılığından görece bağımsızsınızdır. Doğrusunu söylemek gerekirse, önünüzdeki en büyük güçlük, kuvvetli yanlarınızı sonuna kadar kullanmak olabilir. Şevkli, ödüle duyarlı bir dışa dönük gibi görünmeye çabalamakla o kadar meşgul olabilirsiniz ki kendi yeteneklerinizi hafife alır ya da insanların sizi küçümsediği hissine kapılırsınız. Ancak önemsediğiniz bir projeye odaklandığınızda enerjinizin sınırsız olduğunu görebilirsiniz.

Dolayısıyla doğanıza sadık kalın. Eğer yavaş ve dengeli çalışmaktan hoşlanıyorsanız başkalarınızın sizi sanki yarışmak zorundaymışsınız gibi hissetirmesine izin vermeyin. Şayet derinlikten keyif alıyorsanız genişliğin peşinden koşmak için kendinizi zorlamayın. Aynı anda birçok işle uğraşmaktansa tek bir iş yapmayı tercih ediyorsanız bildiğiniz yoldan şaşmayın. Ödüller karşısında görece umursamaz kalmak size kendi yolunuzdan gitme gücü verir. Bu bağımsızlığı iyi sonuçlar için kullanıp kullanmamaksa size kalmış.

Bu elbette her zaman kolay değildir. Bu bölümü yazarken, General Electric'in eski genel başkanı Jack Welch'le görüştüm. Welch kısa bir süre önce *BusinessWeek*'in internet sitesinde, içe dönüklere, işte daha dışa dönük davranmaları çağrısında bulunan, "İçinizdeki Dışa Dönüğü Serbest Bırakın" başlıklı bir yazı yazmıştı. Dışa dönüklerin de bazen daha içe dönük davranmaları gerektiğini öne sürdüm ve Wall Street'in, daha fazla içe dönüğün komutada olmasından nasıl fayda sağlayabileceğiyle ilgili az önce okuduğunuz fikirlerden bazılarını kendisiyle paylaştım. Söylediklerim Welch'in ilgisini çekti. "Ama," dedi, "dışa dönükler içe dönüklerden bir şey öğrenmediklerini iddia edeceklerdir."

Welch doğru söylüyor. İçe dönüklerin sezgilerine güvenmeleri ve fikirlerini, olabildiğince güçlü bir şekilde paylaşmaları gerekir. Bu, dışa dönükleri taklit etmek anlamına gelmez; fikirler sessizce paylaşılabilir, yazarak iletilebilir, seminerlere dönüştürülebilir... İçe dönükler için işin sırrı, hâkim normlar altında ezilmelerine izin vermektense kendi tarzlarını onurlandırmaktır. 2008'deki Büyük Durgunluk'a giden yolun hikâyesine, "müzik devam ettiği müddetçe dans etmelisin" diye düşündüğü için düşmekte olan bir piyasada riskli krediler kullandıran eski bir avukat ve Citigroup'un eski başkanı Chuck Prince gibi, uygunsuz riskler alan dikkatli tipler tarafından da katkıda bulunulmuştur.

Boykin Curry bu durumu, "Önceleri ihtiyatlı olan kişiler daha saldırgan bir hale gelirler," diye tarif ediyor. "'Daha saldırgan olanlar terfi ediyor, bense etmiyorum, artık ben de daha saldırgan olacağım,' derler."

Gelgelelim, finansal kriz hikâyeleri sıklıkla bunların gelmekte olduğunu gören insanlarla ilgili yan öyküler içerir ve bu türden masallar, KBŞ'yi benimseyen ya da ofislerinin jaluzilerini kapatan, kendilerini kamuoyundan ve akran baskısından izole eden ve bir başlarına işlerine konsantre olan türde insanlara yer verir. 2008'deki iflas sırasında büyümeyi başaran birkaç yatırımcıdan biri, Baupost Group adındaki bir hedge fonun (koruma fonu) başkanı olan Seth Klarman'dı. Klarman, riskten kararlılıkla sakınırken piyasadan daha iyi bir performans sergilemesiyle ve servetinin önemli bir yüzdesini nakit olarak tutmasıyla meşhurdur. 2008'deki iflastan sonraki iki yıl içinde, yatırımcıların çoğu koruma fonlarını terk ederken Klarman, Baupost'un varlıklarını neredeyse ikiye katlayarak 22 milyar dolara çıkarmıştır.

Klarman bunu açıkça KBŞ'ye dayanan bir yatırım stratejisiyle başarmıştır. Bir defasında yatırımcılara yazdığı bir mektupta, "Baupost'ta biz korkunun büyük bir hayranıyız ve yatırım yaparken üzülmektense korkmak daha iyidir," diye yazmıştı. *New York*

Times, 2007'de yayımladığı "Yönetici Piyasayı Dert Edinirken Yine de Ona Fark Atıyor" başlıklı bir makalede, Klarman'ın "birinci sınıf bir evhamlı" olduğunu söylüyordu. Klarman'ın adı "Dipnotları Oku" olan bir yarış atı vardır.

Boykin Curry, 2008 iflasına yol açan yıllar boyunca Klarman "temkinli ve görünürde paranoyak bir mesaja bağlı kılan birkaç kişiden biridir" demektedir. "Herkes kutlama yaparken o, medeniyetin sona erişine hazırlanmak için muhtemelen konserve ton balığı depoluyordu. Sonra herkes paniğe kapıldığında o, satın almaya başladı. Bu sadece analiz değildir; bu onun duygusal karakteridir. Seth'in başka hiç kimsenin göremediği fırsatları görmesine yardım eden bağlantılar, mesafeli ya da hissiz biri gibi görünmesine de neden olabilir. Ortalık iyiyken huysuzlanan türde biriyseniz piramidin en tepesine yükselmede sıkıntı yaşayabilirsiniz. Seth muhtemelen satış müdürü olarak başarılı olamazdı. Ama o, çağımızın en büyük yatırımcılarından biridir."

Benzer bir şekilde, 2008 iflasına varan süreci incelediği kitabı *Büyük Açık: Kıyamet Çarkının İçinde*'de Michael Lewis, yaklaşmakta olan felaketi kestirebilecek kadar zeki çok az sayıda insandan üçüne yer veriyor. Bunlardan biri, kendini "kendi kendiyle olmaktan memnun" diye tarif eden ve iflastan önceki üç yılı, Kaliforniya, San Jose'deki ofisinde bir başına, finansal belgeleri didik didik edip piyasa riskiyle ilgili kendi muhalif görüşlerini geliştiren hedge fon yöneticisi Michael Burry'ydi. Diğerleri, tüm yatırım stratejileri KBŞ'ye dayanan, Charlie Ledley ve Jamie Mai adında sosyal açıdan tuhaf iki yatırımcıydı: Kısıtlı dezavantajı olan ama piyasada beklenmedik fakat dramatik değişimler yaşandığı takdirde büyük kazanç sağlayacak bahisler oynuyorlardı. Bu, bir yatırım stratejisinden ziyade bir yaşam felsefesiydi; çoğu durumun göründüğü kadar istikrarlı olmadığı inancı.

Lewis, bu durumu "bu iki adamın kişiliklerine uyuyordu" diye yazar. "Hiçbir zaman herhangi bir şeyden emin olmaları

gerekmezdi. Her ikisi de insanların ve bunun uzantısı olarak piyasaların, doğası itibarıyla belirsiz şeyler hakkında kendilerinden çok emin olduklarını düşünmeye yatkındı." Riskli ipotek piyasasına karşı 2006 ve 2007'deki bahisleriyle haklı çıkmalarından ve bu sırada 100 milyon dolar kazanmalarından sonra bile "duygusal açıdan bu kadar haklı çıkan insanların (yani bizzat kendilerinin), kendilerini haklı çıkaran çekingenlik, şüphe ve belirsizlik kapasitelerini nasıl koruduklarını merak ederek vakit geçirdiler."

Ledley ve Mai, yapısal çekingenliklerinin değerini anlıyordu ancak ötekiler bundan o kadar ürkmüşlerdi ki bu ikisiyle çalışmadılar ve KBŞ'ye karşı önyargıları yüzünden milyonlarca doları feda ettiler. "Charlie Ledley'le ilgili hayret verici olan şey," der onu iyi tanıyan Boykin Curry, "burada fazlasıyla muhafazakâr olan parlak bir yatırımcı vardı. Eğer riskten endişe duyuyorsan gidebileceğin daha iyi biri yoktu. Ama sermaye toplamakta çok kötüydü çünkü çok çekingen görünüyordu. Potansiyel müşteriler Charlie'nin ofisinden ona para vermeye korkar bir halde çıkarlardı çünkü inancının olmadığını düşünüyorlardı. Bu sırada özgüven ve kararlılık yayan yöneticilerin yürüttüğü fonlara para akıtıyorlardı. İşler değiştiğinde özgüvenli grup, müşterilerinin parasının yarısını kaybederken Charlie ve Jamie, bir servet yaptı. Parayı idare eden kişileri değerlendirmek için geleneksel sosyal ipuçlarından yararlanan herkes yanılmıştı."

2000'deki internet şirketleri balonunun patlamasıyla ilgili bir diğer örnek, kendisini saatlerce ofisine kapamasıyla meşhur olduğu Nebraska, Omaha'da yaşayan ve kendini içe dönük olarak tarif eden biriyle ilgilidir.

Efsanevi yatırımcı ve dünya çapındaki zenginlerden Warren Buffett, hem kendisi hem de şirketi Berkshire Hathaway'deki hissedarlar için milyar dolarlar kazanmak için tam da bu bölümde gördüğümüz özellikleri –entelektüel sebat, ihtiyatlı düşünme ve ikaz

işaretlerini görme ve harekete geçebilme yeteneği– kullanmıştır. Buffet, etrafındakilerin akılları başlarından gittiğinde dikkatlice düşünebiliyor olmasıyla tanınır. "Yatırımda başarılı olmanın IQ'yla bir bağıntısı yok," demiştir. "Ortalama bir zekânız varsa ihtiyacınız olan şey, diğer insanları yatırım yaparken sıkıntıya sokan dürtüleri kontrol edebilecek bir mizaçtır."

1983'ten bu yana her yaz, butik yatırım bankası Ailen & Co. Idaho, Sun Valley'de bir hafta süren bir konferansa ev sahipliği yapıyor. Bu herhangi bir konferansa benzemez. Savurgan partileri, rafting gezileri, buz pateni, dağ bisikleti, balıkçılık, ata binme ve misafirlerin çocuklarıyla ilgilenecek bir bebek bakıcıları filosuyla görkemli bir eğlencedir. Ev sahipleri medyaya hizmet eder ve geçmiş misafir listelerinde Tom Hanks, Candice Bergen, Barry Diller, Rupert Murdoch, Steve Jobs, Diane Sawyer ve Tom Brokaw gibi önemli gazeteciler, Hollywood ünlüleri ve Silikon Vadisi yıldızları bulunur.

Alice Schroeder'in Buffett'la ilgili harikulade biyografisi *The Snowball*'a (Kartopu) göre 1999'da o da bu misafirlerden biriydi. Her yıl ailesiyle beraber katılıyor, Gulfstream jetiyle gelip diğer VIP katılımcılarla birlikte golf sahasına bakan odalarda kalıyordu. Buffett, Sun Valley'ye her yıl yaptığı bu seyahatlere bayılıyor, burayı ailesinin bir araya gelebileceği ve eski arkadaşlarıyla görüşebileceği harika bir yer olarak görüyordu.

Ancak o sene atmosfer biraz farklıydı. Teknoloji patlamasının zirvesinin yaşandığı yıldı ve masada yeni yüzler vardı; neredeyse bir gecede zenginleşip güçlenen teknoloji şirketlerinin yöneticileri ve onlara nakit sağlayan risk sermayedarları. Bu insanlar başarıdan başarıya koşuyorlardı. Ünlülerin fotoğrafçısı Annie Leibovitz, *Vanity Fair* için "medya yıldızlarını" fotoğraflamak için çıkageldiğinde bunlardan bazıları, fotoğrafa girebilmek için kulis yapmıştı. Geleceğin ta kendisi olduklarına inanıyorlardı.

Buffett bu grubun bir parçası değildi. Belirsiz kazanç beklentileri olan şirketlerin etrafındaki spekülatif çılgınlığa kendini kaptırmamış, eski ekol bir yatırımcıydı o. Bazıları onu geçmişin

bir yadigârı olarak görüp göz ardı ediyordu. Ancak Buffett, konferansın kapanış konuşmasını yapabilecek kadar güçlüydü hâlâ.

Yapacağı konuşma hakkında uzun uzun düşündü ve hazırlanmak için haftalar harcadı. Mütevazı bir hikâyeyle –Buffett, Dale Carnegie'nin derslerine katılıncaya kadar topluluk önünde konuşmaktan çok korkuyordu– ortamı ısıttıktan sonra kalabalığa, teknoloji güdümlü yüksek fiyatlı piyasanın neden uzun süre dayanamayacağını ayrıntısıyla anlattı. Buffett verileri incelemiş, tehlike işaretlerini fark etmiş ve sonrasında durup bunların ne anlama geldiği üzerine düşünmüştü. Otuz yıldır yaptığı ilk kamusal tahmindi bu.

Schroeder'e göre dinleyiciler hiç de heyecanlanmamıştı. Buffett onların tekerine çomak sokuyordu. Konuşması bittiğinde onu ayakta alkışladılar ama çoğu, görüşlerini yanlış buluyordu. "Hey gidi Warren," diyorlardı. "Akıllı adam ama bu defa treni kaçırdı."

O akşamın ilerleyen saatlerinde konferans muhteşem bir havai fişek gösterisiyle son buldu. Her zaman olduğu gibi bu yıl da çarpıcı bir başarı yakalamıştı. Ama buluşmanın en önemli tarafı –Warren Buffett'ın dinleyenleri, piyasanın ikaz işaretlerine karşı uyarması– bir sonraki yıl, tıpkı onun söylediği gibi internet şirketleri balonu patlayıncaya kadar açığa çıkmayacaktı.

Buffett sadece geçmiş performansıyla değil, "içinden gelen sesi" dinlediği için de kendisiyle gurur duymaktadır. Dünyayı, içgüdülerine odaklananlar ve sürüyü takip edenler olarak ikiye bölmektedir. "Sanki sırtüstü uzanmışım, karşımda Sistine Şapeli varmış ve ben onu boyuyormuşum gibi hissediyorum," diyor Buffett yatırımcılığına ilişkin. "İnsanlar gelip, 'Aman Tanrım, ne kadar iyi çizmişsin,' dediklerinde hoşuma gidiyor. Ama bu benim resmim ve birisi gelip, "Mavi yerine neden biraz daha kırmızı kullanmıyorsun?' diye sorduğunda, güle güle. Bu benim resmim. Ve bunu kaça sattıkları umurumda değil. Resmin kendisi hiçbir zaman bitmeyecek. Ve böyle olması çok güzel."

Üçüncü Kısım

BÜTÜN KÜLTÜRLERİN DIŞA DÖNÜKLÜK İDEALİ VAR MIDIR?

8

YUMUŞAK GÜÇ

Asyalı Amerikalılar ve Dışa Dönüklük İdeali

Nazik bir tavırla dünyayı yerinden oynatabilirsiniz.
– MAHATMA GANDHI

2006 yılında güneşli bir ilkbahar günü Kaliforniya, Cupertino yakınlarındaki Lynbrook Lisesi'nde son sınıf öğrencisi olan, Çin doğumlu on yedi yaşındaki Mike Wei bana Asya kökenli Amerikalı bir öğrenci olarak deneyimlerinden bahsediyor. Koyu bej pantolonu, rüzgârlığı ve beyzbol şapkasıyla Amerikan tarzı spor kıyafetler giymiş olan Mike'a tatlı, ciddi yüzü ve bir tutam bıyığı gelişme çağında bir filozof havası veriyor ve Mike o kadar yumuşak konuşuyor ki onu duymak için öne doğru eğilmem gerekiyor.

"Okulda," diye anlatıyor Mike, "sınıfın palyaçosu olmak veya sınıftaki çocuklarla etkileşime girmektense dersi dinlemekle ve iyi öğrenci olmakla çok daha ilgiliyim. Cana yakın olmak, bağırmak ya da derste haylazlık yapmak aldığım eğitimi etkileyecekse eğer, eğitimden yana olmam daha iyi."

Mike bunları sükûnetle anlatıyor ama bunun Amerikan standartlarına göre ne kadar alışılmadık olduğunun farkında görünüyor. Tavırlarının ailesinden geldiğini açıklıyor. "Arkadaş-

larımla dışarı çıkmak ya da evde kalıp ders çalışmak arasında bir tercih hakkım varsa ailemi düşünüyorum. Bu bana çalışmaya devam etme gücü veriyor. Babam bana kendi işinin bilgisayar programcılığı, benimkininse ders çalışmak olduğunu söylüyor."

Mike'ın annesi de aynı dersi örnek almış. Ailesi Kuzey Amerika'ya göç ettiğinde hizmetçi olarak çalışan eski bir matematik öğretmeni olan annesi, bulaşık yıkarken bir yandan da İngilizce sözlükten kelimeler ezberliyormuş. "Oldukça sessiz ve azimli biri," diye anlatıyor Mike. "Kendini bu şekilde eğitmek gerçekten Çinlilere özgü bir şey. Annem, gerçekten çok güçlü biri."

Tüm göstergeler Mike'ın ailesini gururlandırdığına işaret ediyor. E-posta kullanıcı adı "A-öğrenci" ve kısa bir süre önce Stanford Üniversitesi'nin birinci sınıfında kendine herkesin gıptayla baktığı bir yer kazanmış. Her topluluğun kendi üyesi saymaktan gurur duyacağı düşünceli, kendini işine adamış bir öğrenci. Buna rağmen, altı ay önce *Wall Street Journal*'da çıkan "Yeni Beyaz Göçü" başlıklı bir makaleye göre beyaz aileler Cupertino'yu tam da Mike gibi çocuklar yüzünden terk ediyor. Çok yüksek sınav sonuçlarından ve pek çok Asyalı Amerikalı öğrencinin büyük hayranlık uyandıran çalışma alışkanlıklarından kaçıyorlar. Makale, ailelerin çocuklarının akademik açıdan ayak uydurmayacaklarından korktuklarını aktarıyor ve bir öğrencinin sözlerine yer veriyor: "Eğer Asyalıysan zeki olduğunu teyit etmen gerekir, beyazsan da bunu ispat etmen..."

Gelgelelim makale bu mükemmel akademik performansın ardında yatanı araştırmıyordu. Şehrin bu akademik eğiliminin Dışa Dönüklük İdeali'nin aşırılıklarından yalıtılmış bir kültürü yansıtıp yansıtmadığını ve eğer öyleyse bunun neye benzeyeceğini merak ediyordum. Şehri ziyaret edip bu sorunun cevabını bulmaya karar verdim.

Cupertino, ilk bakışta Amerikan Rüyası'nın vücut bulmuş hali gibi görünüyor. İlk ve ikinci kuşak Asyalı göçmenlerin çoğu burada yaşıyor ve teknoparklarda çalışıyor. Apple Computer'ın

1 Infinite Loop'taki merkezi burada. Google'ın Mountain View merkeziyse hemen yakında. Bakımı titizlikle yapılan arabalar bulvarlarda süzülüyor; az sayıda yaya açık renkler ve neşeli beyazlar giymiş. Çekici bir tarafı olmayan çiftlik evleri oldukça pahalı ama alıcılar bu fiyatların çocuklarını mezunlarının Ivy League üniversitelerine gittiği şehrin meşhur devlet okulu sistemine sokabilmek için değdiğini düşünüyor. Cupertino'nun Monta Vista Lisesi'nden 2010 yılında mezun olan 615 öğrenciden (okulun, bir kısmı Çince de erişilebilir olan internet sitesine göre yüzde 77'si Asyalı Amerikalıdır) 53 tanesi Ulusal Liyakat Bursu yarı finalistiydi. 2009 yılında SAT testine giren Monta Vista öğrencilerinin puan ortalaması 2400 üzerinden 1916'ydı, yani ülke ortalamasından yüzde 27 daha yüksekti.

Burada tanıştığım öğrencilere göre Monta Vista Lisesi'nde saygı gören çocuklar atletik veya şen şakrak tipler değiller. Daha ziyade derslerine düşkün ve bazen de sessizler. Chris adında Koreli Amerikalı bir lise ikinci sınıf öğrencisi bana, "Tuhaf biri de olsanız akıllı olmak gıpta edilen bir şey," diyor. Chris, ailesi çok az sayıda Asyalı Amerikalının yaşadığı bir Tennessee kasabasına iki yıllığına taşınan arkadaşının deneyimini tarif ediyor. Arkadaşı bundan keyif alsa da kültür şokundan muzdarip olmuş. Tennessee'de "delicesine akıllı insanlar vardı ama her zaman bir başınaydılar. Burada gerçekten de akıllı kişilerin pek çok arkadaşı vardır çünkü yaptıkları işlerle insanlara yardım edebilirler."

Başka şehirler için alışveriş merkezi ya da futbol sahası neyse Cupertino için de kütüphane odur: Kasaba yaşamının gayriresmî merkezi. Liseli çocuklar ders çalışmaktan neşeyle "otlamaya gitmek" olarak söz ediyor. Futbol ve amigoluk saygın faaliyetler değil. Chris uysal bir şekilde, "Futbol takımımız berbat," diyor. Takımın son durumu Chris'in ima ettiğinden daha etkileyici olsa da dandik bir futbol takımının olması, onun için sembolik bir öneme sahipmiş gibi görünüyor. "Futbol oyuncuları olduklarını

bile söyleyemezsiniz," diyor. "Formalarını giyip büyük gruplar halinde dolaşmıyorlar. Arkadaşlarımdan biri mezun olduğunda bir video göstermişler ve arkadaşım, 'Bu videoda futbol oyuncularını ve amigoları gösterdiklerine inanamıyorum,' demiş. Bu kasabayı devindiren şey bu değil."

Bir öğretmen ve Monta Vista Lisesi'nin Robotbilim Takımı'nın rehberi Ted Shinta benzer bir şey anlatıyor. "Ben lisedeyken," diyor, "futbol takımının formalarından giymiyorsanız öğrenci seçimlerinde oy kullanmanız tasvip edilmiyordu. Çoğu lisede ötekilere zulmeden popüler bir grup vardır. Ama burada o gruptaki çocukların diğer öğrenciler üzerinde hiçbir gücü yok. Öğrenciler daha ziyade derslerle ilgili."

Yerel bir üniversite danışmanı olan Purvi Modi de bu konuda hemfikir. "İçe dönüklük hor görülmüyor," diye anlatıyor bana. "Kabul ediliyor. Hatta bazı durumlarda oldukça saygı görüyor ve takdir ediliyor. Satranç şampiyonu olmak ve bandoda çalmak havalı şeyler." Burada da her yerde olduğu gibi bir içe dönük-dışa dönük yelpazesi var ama nüfus bu yelpazenin içe dönük tarafında biraz daha yoğunlaşmış gibi. Seçkin bir Doğu Yakası üniversitesinde ilk yılına başlamak üzere olan Çinli Amerikalı genç bir kadın, müstakbel sınıf arkadaşlarıyla internet üzerinden tanıştıktan sonra bu olgunun farkına varmış ve Cupertino sonrası geleceğin nasıl olacağına dair endişeli. "Facebook'tan birkaç kişiyle tanıştım," diyor, "ve hepsi de çok farklı. Ben oldukça sessiz biriyim. Partilere giden ya da sosyal faaliyetlere katılan biri değilim ama herkes oldukça sosyal görünüyor. Arkadaşlarımdan çok farklılar. Oraya gittiğimde arkadaşım *olup olmayacağından* bile emin değilim."

Facebook'tan tanıştığı kişilerden biri yakınlardaki Palo Alto'da yaşıyor ve ona bu kişi yazın onu davet ederse nasıl karşılık vereceğini soruyorum.

"Muhtemelen gitmem," diyor. "Onlarla tanışmak ilginç olur ama annem dışarı çıkmamı pek istemiyor çünkü ders çalışmam lazım."

Bu genç kadının evlatlık görevi algısı ve bunun, ders çalışmaya sosyal hayata göre öncelik tanımasıyla bağlantılı olması beni şaşırtıyor. Ama bu Cupertino'da olağan dışı bir şey değil. Buradaki pek çok Asyalı Amerikalı çocuk bana ailelerinin talebi üzerine yaz boyunca ders çalıştıklarını, hatta ekimdeki matematik sınavında başarılı olmak için temmuzdaki doğum günü partisi davetlerini geri çevirdiklerini anlatıyorlar.

Ebeveynleri Tayvan'dan gelen, Swarthmorebound Lisesi son sınıf öğrencisi Tiffany Liao, "Sanırım bu kültürümüzle ilgili," diyor. "Ders çalış, başarılı ol, sorun yaratma. Daha sessiz olmak bizim yaradılışımızda var. Çocukken ve ebeveynlerimin arkadaşlarının evine gittiğimizde ve canım konuşmak istemediğinde yanımda bir kitap götürürdüm. Bu bir kalkan gibiydi ve bana bakıp, 'Derslerine çok düşkün!' derlerdi. Ve bu bir övgüydü."

Cupertino dışındaki Amerikalı anne babaların, herkes mangal başında toplanmışken kitap okuyan bir çocuğa olumlu baktıklarını hayal etmek güç. Ancak bir kuşak önce Asya ülkelerinde okula gitmiş ebeveynlere muhtemelen çocukken bu daha sessiz tarz öğretilmişti. Çoğu Doğu Asya dersliklerinde geleneksel müfredat dinlemeyi, yazmayı, okumayı ve ezberlemeyi vurgular. Konuşmak odaklanılan bir konu değil, aksine tasvip edilmeyen bir şeydir.

ABD'ye 1979'da UCLA'de yüksek lisans yapmak için Tayvan'dan gelen Cupertinolu bir anne olan Hung Wei Chien, "Memleketteki eğitim buradakinden çok farklı," diye anlatır. "Orada konuyu öğrenirsin ve seni test ederler. En azından ben büyürken konu dışına pek çıkılmazdı ve öğrencilerin de konuyu dağıtmalarına izin verilmezdi. Ayağa kalkıp saçma sapan konuşacak olursan fırça yerdin."

Büyük, coşkulu jestleri ve sık sık attığı içten kahkahalarıyla Hung tanıştığım neşeli, dışa dönük insanlardan biri. Koşu şortu, lastik pabuçları ve kehribar takılarıyla beni sımsıkı sarılarak selamlıyor ve kahvaltı için arabasıyla bir fırına götürüyor. Hamur işlerine yumulup samimi bir şekilde sohbet ediyoruz.

Hung'un bile ilk Amerikan tarzı derse girdiğinde yaşadığı kültür şokunu anımsaması çok şey anlatıyor. Derse katılmanın kabalık olduğunu düşünüyormuş çünkü sınıf arkadaşlarının vaktini almak istemiyormuş. "Ve beklenildiği gibi," diyor gülerek, "oradaki en sessiz insan bendim. UCLA'de profesörler derse, 'Tartışalım!' diyerek başlıyordu. Saçma sapan konuşurken akranlarıma bakardım ve profesörler konuşanları sabırla dinlerdi." Aşırı saygılı profesörlerini taklit ederek kafasını komik bir şekilde sallıyor.

"Hayret ettiğimi hatırlıyorum. Bir dilbilimi dersiydi ve öğrenciler doğru düzgün konuşamıyordu! *Birleşik Devletler'de konuşmaya başlar başlamaz kurtuldun*, diye düşünmüştüm."

Şayet Hung, Amerikan tarzı ders katılımı karşısında sersemlediyse öğretmenlerinin de onun konuşma gönülsüzlüğü karşısında kafalarının karışmış olması muhtemeldir. Hung'un ABD'ye taşınmasından tam yirmi yıl sonra, *San Jose Mercury News*, Hung gibi Asya doğumlu öğrencilerin Kaliforniya Üniversitesi'ndeki derslerine katılma isteksizlikleri karşısında profesörlerin ümitsizliğini inceleyen "Batı ve Doğu'nun Eğitim Gelenekleri Zıt Düşüyor" başlıklı bir makale yayımladı. Bir profesör, Asyalı öğrencilerin öğretmenlerine duydukları saygının yarattığı "itaat duvarı"ndan bahsediyordu. Bir diğeri Asyalı öğrencilerin derste konuşmalarını özendirmek için derse katılımı notun bir parçası yapacağını söylüyordu. Bir üçüncüsü, "Kendinizi Çin eğitimi seviyesine indirmeniz gerekiyor çünkü diğer düşünürler sizden çok daha iyi," diyordu. "Asyalı Amerikalı öğrencilerin çoğunlukta olduğu sınıflarda bu, kalıcı bir sorun."

Makale Asyalı Amerikalı cemaatinde büyük tepki yarattı. Bazıları Asyalı öğrencilerin Batı eğitim normlarına ayak uydurma-

ları gerekliliğinde üniversitelerin haklı olduğunu söyledi. İnternet sitesi ModelMinority.com'un bir okuru, "Asyalı Amerikalılar sessizlikleri yüzünden insanların üzerlerinden geçip gitmelerine izin verdiler," diye yazıyordu. Diğerleri Asyalı öğrencilerin konuşmaya ve Batı tarzına uymaya zorlanmamaları gerektiğini düşünüyordu. Standford Üniversitesi'nden kültür psikoloğu Heejung Kim, konuşmanın her zaman olumlu bir eylem olmadığından bahseden bir makalesinde, "Belki de öğrencilerin üsluplarını değiştirmeyi denemek yerine üniversiteler onların sessizliğinin sesini dinlemeyi öğrenebilirler" diye yazıyordu.

Nasıl oluyor da aynı şeyi bir grup "derse katılım", diğeriyse "zırvalamak" olarak nitelendiriyor? *Journal of Research in Personality,* araştırmacı psikolog Robert McCrae'nin çizdiği bir dünya haritası biçimiyle bu soruya yanıt aradı. McCrae'nin haritası bir coğrafya ders kitabında göreceğiniz bir şeye benziyor, "yağış miktarı ya da nüfus yoğunluğuna değil, kişilik özelliği seviyelerine" dayanıyor ve koyu ve açık gri taramalar –koyu dışa dönüklük, açık içe dönüklük için– "oldukça açık" olan bir resmi gözler önüne seriyor: "Asya ... içe dönüktür, Avrupa'ysa dışa dönük." Harita Birleşik Devletler'i de dâhil etmiş olsaydı, bu bölge koyu griyle renklendirilmiş olurdu. Amerikalılar dünyadaki en dışa dönük insanlardandır.

McCrae'nin haritası kültürel stereotipleştirmenin bir örneği olarak görülebilir. Bütün kıtaları kişilik tiplerine göre gruplamak kaba bir genellemedir: Gürültücü insanları Georgia, Atlanta'da olduğu kadar Çin topraklarında da kolaylıkla bulabilirsiniz. Harita, bir ülke ya da bölge içindeki kültürel farklılıkları da hesaba katmıyor. Pekin'deki insanların Şanghay'dakilerden farklı bir tarzları vardır ve bunların her ikisi de Seul ya da Tokyo sakinlerinden farklıdır. Benzer bir şekilde, Asyalıları "model bir azınlık" olarak tarif etmek –bir iltifat olarak söylendiğinde bile– insanları dışarıdan algılanan bir dizi grup özelliğine indirgeyen herhangi bir tarif kadar kısıtlayıcı ve küçümseyicidir.

Hatta belki de bu, bazılarının kulağına ne kadar pohpohlayıcı gelirse gelsin Cupertino'yu üstün başarılı kişiler üreten bir yer olarak görmek de sorunludur.

Katı millî ya da etnik tiplemeleri teşvik etmek istememe rağmen, kültürel farklılık ve içe dönüklük konusunu tamamen geçiştirmek yazık olur: Asya kültürü ve kişilik tarzlarının bütün dünyanın ders çıkarabileceği ve çıkarması gereken pek çok yönü vardır. Bilimciler on yıllardır kişilik tipindeki kültürel farklılıkları, özellikle Doğu ve Batı arasındakileri ve iş, insan kişiliğini sınıflandırmaya geldiğinde hiçbir şey üzerinde hemfikir olamayan piskologların tüm dünyada belirgin ve ölçülebilir olduklarına inandıkları bir özellik çifti olan içe dönüklük-dışa dönüklük boyutunu araştırdı.

Bu araştırmanın büyük bölümü McCrae'nin haritasıyla aynı sonuçları verir. Örneğin, Şanghay ve Kanada, Ontario'nun güneyinde yaşayan 8-10 yaş arası çocukları karşılaştıran bir çalışma, utangaç ve hassas çocukların Kanada'da akranları tarafından dışlandığını ama Çin'de rağbet gören oyun arkadaşları olduklarını ve diğer çocuklara kıyasla liderlik için daha uygun olduklarını ortaya çıkardı. Duyarlı ve ketum Çinli çocukların yaygın bir övgü terimi olarak *dongshi* (anlayışlı) oldukları söylenir.

Benzer bir şekilde, Çinli lise öğrencileri araştırmacılara "mütevazı", "fedakâr", "dürüst" ve "çalışkan" arkadaşları tercih ettiklerini anlatırken, Amerikalı lise öğrencileri "neşeli", "coşkulu" ve "sosyal" olanların peşindedirler. Çin'e odaklanan karşılaştırmalı kültür psikoloğu Michael Harris Bond, "Tezat çarpıcıdır," diye yazar. "Amerikalılar sosyalliği vurgular ve rahat, neşeli bir ilişkiyi mümkün kılan özelliklere değer atfeder. Çinliler ahlaki erdemlere ve başarıya odaklanarak daha derin özellikleri vurgular."

Bir başka çalışma Asyalı Amerikalı ve Avrupalı Amerikalılardan akıl yürütme problemlerini çözerken sesli düşünmelerini istemiş ve Asyalıların sessiz kalmalarına izin verildiğinde çok daha iyi sonuçlar elde ettiğini, öte yandan Avrupalıların problem

çözme şekillerini seslendirdikleri zaman daha iyi bir performans çıkardıklarını bulmuştur.

Bu sonuçlar kelama yönelik geleneksel Asyalı tavrına aşina olanları şaşırtmayacaktır: Konuşmak, gerekli enformasyonu nakletmek içindir; sessizlik ve içe bakış derin düşüncenin ve daha yüce bir gerçeğin işaretleridir. Kelimeler, söylenmemesi daha iyi olan şeyleri gün yüzüne çıkaran, *potansiyel* olarak tehlikeli silahlardır. İnsanları yaralarlar; konuşmacının başını belaya sokabilirler. Örneğin, Doğu'nun şu atasözlerini ele alalım:

Rüzgâr uğuldasa da dağlar yerinde durur.
– JAPON ATASÖZÜ

Bilenler söylemiyor. Söyleyenler bilmiyor.
– LAO TZU, *Lao Tzu'nun Yolu*

Sessizlik disiplinini gözlemlemek için hiçbir özel girişimde bulunmasam da yalnız yaşamak beni kendiliğinden konuşmanın günahlarından sakınmaya sevk ediyor.
– KAMO NO CHOMEI, *12. yüzyıl Japon münzevisi*

Ve bunları Batı'nın atasözleriyle kıyaslayalım:

Konuşmada bir zanaatkâr ve en güçlü ol çünkü kişinin gücü dilidir ve konuşmak tüm dövüşlerden daha güçlüdür.
– PTAHHOTEP'İN VECİZELERİ, *MÖ 2400*

Konuşmak medeniyetin kendisidir. Kelam, en aykırı olanı bile, teması muhafaza eder; tecrit eden sükûnettir.
– THOMAS MANN, *Büyülü Dağ*

Ağlamayana meme vermezler.

~

Bu farklı tutumların ardında yatan nedir? Bu sorunun yanıtlarından biri, Asyalıların, özellikle de Çin, Japonya, Kore ve Vietnam gibi "Konfüçyüsçü kuşak"tan gelenlerin eğitime duyduğu hürmettir. Bugün bile bazı Çin köylerinde yüz yıl kadar önce Ming hanedanı döneminin zorlu *jinshi* sınavından geçen öğrenci heykelleri görülür. Yazlarınızı ders çalışarak geçiriyorsanız bu türden bir sivrilmeye ulaşmak çok daha kolaydır.

Bir diğer açıklama, grup kimliğidir. Pek çok Asya kültürü ekip yönelimlidir ama Batılıların takımdan anladığı şekliyle değil. Asya'da bireyler kendilerini daha büyük bir bütünün –ailenin, şirketin ya da cemaatin– parçası olarak görürler ve grup içi ahenge muazzam değer atfederler. Kendi arzularını ikinci dereceye koyarak hiyerarşideki yerlerini kabul ederler.

Öte yandan Batı kültürü birey etrafında örülmüştür. Kendimizi kendi kendine yeten birimler olarak görürüz; kaderimiz kendimizi ifade etmek, mutluluğumuzun peşinden gitmek, kısıtlamalardan özgür olmak, bu dünyaya yapmak üzere getirildiğimiz şeyi başarmaktır. Girişken olabiliriz ama grubun iradesine boyun eğmeyiz ya da en azından bunu yaptığımızı düşünmekten hoşlanmayız. Ebeveynlerimizi sever ve onlara saygı duyarız ama itaat ve kısıtlama imalarıyla beraber, evladın ana babaya gösterdiği hürmet gibi kavramlara başkaldırırız. Başkalarıyla bir araya geldiğimizde bunu kendi kendine yeten başka birimlerle eğlenen, rekabet eden, ayrı duran, pozisyon elde etmek için yarışan ve evet, kendi kendine yeten birimler olarak yaparız. Batı'nın Tanrı'sı bile kendinden emin, lafını sakınmaz ve dominanttır; oğlu İsa nazik ve şefkatlidir ama aynı zamanda kalabalıkları hoşnut eden karizmatik ve nüfuzlu bir adamdır *(İsa Mesih Süperstar)*.

O halde Batılılar bireyselliği teşvik eden özellikler olan cesaret ve sözel becerilere değer verirken Asyalıların grup bağlılığını

besleyen sükûnet, alçak gönüllülük ve duyarlılığa değer vermeleri gayet anlaşılırdır. Bir topluluk içinde yaşıyorsanız kendinizi kısıtlayarak, hatta itaat ederek davrandığınızda işler çok daha yumuşak bir şekilde yürüyecektir.

Bu tercih, araştırmacıların on yedi Amerikalı ve on yedi Japon'a, nüfuzlu biri gibi duran (kavuşmuş kollar, gür bıyıklar, toprağın üzerinde sımsıkı yükselen bacaklar) ve daha az nüfuzlu gibi duran (düşük omuzlar, kasıklarda kenetlenmiş eller, birbirlerine sıkıcı yapıştırılmış bacaklar) erkek fotoğraflarının gösterildiği, yakınlarda yapılan bir fMRI çalışmasında da kanıtlandı. Dominant fotoğraflar Amerikan beyinlerinde haz merkezlerini harekete geçirirken, aynı şeyi Japonlar için itaatkâr fotoğrafların yaptığı görüldü.

Batılı bir perspektiften bakıldığında başkalarının iradesine boyun eğmenin neresinin bu kadar çekici olduğunu anlamak güç olabilir. Gelgelelim Batılı birine itaat olarak görünen şey pek çok Asyalı için temel nezaket olabilir. İkinci Bölüm'de tanıştığınız Harvard İşletme Okulu öğrencisi Çinli Amerikalı Don Chen bana bir grup Asyalı arkadaşının yanı sıra gruba uyum sağlayabileceğini düşündüğü kibar, geçinmesi kolay, Avrupalı bir arkadaşıyla aynı odayı paylaştığını anlatmıştı.

Avrupalı arkadaşı bulaşıkların lavaboda biriktiğini fark edince ve Asyalı oda arkadaşlarından bulaşık yıkama işinde kendi paylarına düşeni yapmalarını isteyince çatışmalar ortaya çıkmış. Don bunun mantıksız bir şikâyet olmadığını söylüyor ve arkadaşı da ricasını kibar ve saygılı bir şekilde dillendirdiğini düşünmüş. Ama Asyalı oda arkadaşları durumu daha farklı görüyorlarmış. Onlarda haşin ve sinirli olduğu izlenimini bırakmış. Bu durumdaki bir Asyalının ses tonu hakkında daha dikkatli olacağını söyledi Don. Hoşnutsuzluğunu bir rica ya da emir değil, soru formunda dillendirirmiş. Ya da bu konuyu hiç açmayabilirmiş. Birkaç kirli bulaşık için insanların canını sıkmaya değmezmiş.

Başka bir deyişle, Batılılara Asyalı hürmeti olarak görünen şey aslında başkalarının duyarlılıklarına yönelik derin bir kaygıdır. Psikolog Harris Bond'un gözlemlediği üzere, "[Asyalı] hitap şeklini 'kendini gizleme' olarak nitelendirenler açık sözlü bir gelenekten gelenlerdir. Bu dolaylı gelenekte buna 'ilişkiyi onurlandırma' adı verilebilir." Ve bu ilişki onurlandırma Batılı bir perspektiften kayda değer görünebilen sosyal dinamiklere yol açar.

Örneğin Japonya'da *taijin kyofusho* adıyla bilinen sosyal anksiyete bozukluğunun, ABD'de olduğu gibi kendini gülünç duruma düşürmeye yönelik aşırı bir kaygıyı değil, *başkalarını* utandırma biçimini almasının sebebi ilişki onurlandırmadır. Tibetli Budist keşişler iç huzuru (ve beyin taramalarıyla ölçüldüğü şekliyle standartların dışındaki mutluluk seviyelerini) merhamet üzerine sessizce meditasyon yaparak bulurlar. Ve bu ilişki onurlandırma nedeniyledir ki Hiroşima mağdurları hayatta kaldıkları için birbirlerinden özür dilemişlerdir. Deneme yazarı Lydia Millet, "İncelikleri tarihe geçmiştir ve hâlâ kalplerdedir," diye yazar. "'Özür dilerim,' dedi kollarının derisi lime lime soyulan biri boynunu eğerek. 'Bebeğin sağ değilken ben hâlâ hayatta olduğum için pişmanım.' Dudakları portakal büyüklüğünde şişmiş bir diğeri, 'Özür dilerim,' dedi içtenlikle, ölmüş annesinin yanı başında gözyaşı döken bir çocukla konuşurken. 'Onun yerine giden ben olmadığım için özür dilerim.'"

Doğu'nun ilişki onurlandırması hayran olunası ve güzel olsa da Batı'nın bireyin özgürlüğüne, kendini ifade etmeye ve kişisel yolculuğa duyduğu saygı da öyledir. Mesele birinin diğerine üstün olması değil, kültürel değerlerdeki derin bir farklılığın her bir kültürün onayladığı kişilik tarzları üzerinde güçlü bir etkisinin olmasıdır. Batı, Dışa Dönüklük İdeali'nin taraftarıyken, Asya'nın büyük bir bölümünde (en azından geçtiğimiz birkaç on yıldaki Batılılaşmanın öncesinde) sükût altındır. Bu çatışan bakış açı-

ları bulaşıklar lavaboda birikirken söylediğimiz şeyleri ve bir üniversite dersliğinde söylemediğimiz şeyleri etkiler.

Dahası bunlar bize Dışa Dönüklük İdeali'nin zannettiğimiz kadar kutsal olmadığını söyler. Dolayısıyla şayet derinlerde bir yerde cesur ve sosyal olanın çekingen ve hassas olana hükmetmesinin doğal olduğunu ve Dışa Dönüklük İdeali'nin insan doğasına içkin olduğunu düşünüyorsanız, Robert McCrae'nin kişilik haritası farklı bir gerçeği ileri sürüyor: Her bir varoluş biçimi –sessiz ve konuşkan, dikkatli ve atılgan, tutuk ve ele avuca sığmaz– kendi kudretli uygarlığının ayırt edici özelliğidir.

Bu gerçeğe tutunmakta en çok sıkıntı yaşayan kişilerden bazıları, ironik bir şekilde Cupertino'daki Asyalı Amerikalı çocuklardır. Ergenlikten çıktıkları ve yaşadıkları şehrin sınırlarından ayrıldıkları zaman karşılarında, yüksek sesliliğin ve aklından geçeni açıkça söylemenin popülerlik ve finansal başarıya giden biletler olduğu bir dünya bulurlar. Her biri diğerinin yerindeliğini sorgulayan iki bilinçle –yarı Asyalı yarı Amerikalı– yaşarlar. Sosyalleşmektense ders çalışmayı tercih ettiğini söyleyen lise son sınıf öğrencisi Mike Wei bu ikiliğin mükemmel bir örneğidir. Tanıştığımızda hâlâ Cupertino kozasında yaşayan bir lise son sınıf öğrencisiydi. Mike o zaman bana, genel olarak Asyalılara atıfta bulunarak, "Eğitime çok fazla önem verdiğimiz için sosyalleşmek benliğimizin büyük bir parçası değil," demişti.

Takip eden sonbaharda, Cupertino'dan arabayla yirmi dakika uzaklıkta ama demografik açıdan dünyalar kadar uzak olan Stanford'daki ilk yılında Mike'la buluştuğumda huzursuz görünüyordu. Sürekli kahkahalar atan kızlı erkekli bir grup atletin yanına oturduğumuz bir kafede buluştuk. Mike, hepsi de beyaz olan atletleri başıyla işaret etti. "Avrupalılar," dedi, "başkalarının, söyledikleri şeyleri çok gürültülü ya da çok aptalca bulacaklarından daha az korkuyor." Mike kafeteryadaki sohbetin yüzeyselliğinden ve birinci sınıf seminerlerinde derse

katılımın yerini alan "martavallardan" yılmıştı. Boş zamanını çoğunlukla diğer Asyalılarla geçiriyordu çünkü kısmen kendisiyle aynı "cana yakınlık seviyesi"ne sahiptiler. Asyalı olmayanlar ona kendisini "coşkulu ya da heyecanlı" olması gerekiyormuş gibi hissettiriyorlardı, "bu gerçek kişiliğini yansıtmıyor olsa da."

"Kaldığım yurtta elli kişiden dördü Asyalı," diye anlattı bana. "Onların yanında kendimi daha rahat hissediyorum. Brian adında bir çocuk var ve epey sessiz biri. O utangaç Asyalı özelliğinin onda da olduğunu görebiliyorum ve onun yanındayken kendimi rahat hissediyorum. Onun yanında kendim olabileceğimi hissediyorum. Havalı görünmek için bir şey yapmam gerekmiyor ama Asyalı olmayan ya da gürültücü bir grubun yanındayken sanki rol yapmam gerekiyor."

Mike, Batılı iletişim tarzını beğenmiyor görünüyordu ama kendisinin de bazen gürültücü ve rahat olabilmeyi dilediğini itiraf etti. Avrupalı sınıf arkadaşlarından, "Kendileriyle daha barışıklar," diye bahsediyordu. "Asyalılar oldukları kişiden rahatsız değiller ama kim olduklarını *ifade etmekten* rahatsızlar. Bir grup içinde her zaman cana yakın olma baskısı var."

Mike, insanları kaynaştırmak için düzenlenmiş birinci sınıflara yönelik bir etkinlikten bahsetti. Bu, öğrencileri kendi konfor alanlarının dışına çıkmaya teşvik eden bir oyunmuş. Kişilerin takımlara ayrılıp, kendilerine verilen görevleri yerine getirerek puan topladıkları bir oyun. Mike, bazıları San Francisco sokaklarında çıplak dolaşan ve oyun sırasında yerel bir mağazada karşı cinsin kıyafetlerini giyen gürültücü ve kavgacı bir gruba düşen tek Asyalıymış. Kızlardan biri bir Victoria's Street tanıtımına gitmiş ve iç çamaşırlarına kadar soyunmuş. Mike bana bu ayrıntıları anlatırken grubunun çok abartılı, uygunsuz davrandığını söyleyeceğini düşünüyordum. Ama eleştirdiği diğer öğrenciler değildi. Kendini eleştiriyordu.

"İnsanlar böyle şeyler yaptıklarında kendimi rahatsız hissettiğim bir an oluyor. Bu kendi sınırlarımı gösteriyor. Bazen benden daha iyilermiş gibi hissediyorum."

Mike profesörlerinden de benzer mesajlar alıyormuş. Bu oryantasyon etkinliğinden birkaç hafta sonra birinci sınıf danışmanı –Stanford Tıp Fakültesi'nden bir profesör– bir grup öğrenciyi evine davet etmiş. Mike iyi bir izlenim bırakmak istiyor ama aklına söyleyecek hiçbir şey gelmiyormuş. Diğer öğrenciler şakalaşmakta ve zekice sorular sormakta sıkıntı çekmiyormuş. En sonunda evden ayrılırken, "Mike, bugün ne çok konuştun, Kafamı şişirdin," diye takılmış profesör. Mike kendini kötü hissetmiş. "Konuşmayan insanlar zayıf ya da eksik gibi görülüyorlar," diye bitirdi sözlerini kederle.

Bu duygular Mike için elbette yeni değildi. Bunları az miktarda da olsa lisede de deneyimlemişti. Cupertino'nun Konfüçyüsçü bir sessizlik, ders çalışmak ve ilişki onurlandırma etiği olabilir ama Dışa Dönüklük İdeali'nin âdetlerine de tabi. Hafta içi bir öğleden sonra yerel bir alışveriş merkezinde dik saç kesimli, burnu havada Asyalı Amerikalı delikanlılar, ince askılı bluzlarının içinde göz süzen, esprili genç kızlara laf atıyorlar. Bir cumartesi sabahı kütüphanede bazı gençler köşelerde dikkatle ders çalışırken diğerleri şamatacı masalarda bir araya geliyor. Cupertino'da konuştuğum çok az sayıda Asyalı Amerikalı genç, kendilerini *içe dönük* kelimesiyle tanımlamak istiyordu, kendilerini fiilen böyle tarif etmelerine rağmen. Ailelerinin değerlerine derinden bağlı olmakla beraber, dünyayı "geleneksel" Asyalılar ve "Asyalı süperstarlar" olarak ikiye bölmüş görünüyorlar. Geleneksel olanlar kafalarını kaldırmadan ev ödevlerini yapıyorlar. Süperstarlar başarılı olmanın yanı sıra derste şakalaşıyor, öğretmenlerine kafa tutuyor ve kendilerini fark ettiriyorlar.

Mike bana bazı öğrencilerin ailelerinden daha cana yakın olmaya çalıştıklarını anlatıyor. "Ailelerinin aşırı sessiz olduğunu düşünüyorlar ve gösterişçi bir biçimde cana yakın davranarak

bunu telafi etmeye çalışıyorlar." Bazı ebeveynler kendi değerlerini de değiştirmeye başlamış. "Asyalı ebeveynler sessiz olmanın bir getirisinin olmadığını görmeye başlıyorlar, bu yüzden de çocuklarını münazara dersini almaya teşvik ediyorlar," diyor Mike. "Gençlere yüksek sesle ve ikna edici konuşmayı öğreten münazara programımız Kaliforniya'daki en büyük ikinci programdı."

Yine de Mike'la Cupertino'da ilk tanıştığımda, kendine ve değerlerine dair algısı oldukça gelişkindi. Asyalı süperstarlardan biri olmadığını biliyordu –l'den 10'a kadarlık bir popülerlik ölçeğinde kendine 4 vermişti– ama kendisiyle barışık görünüyordu. O zamanlar bana "Daha samimi ve beni daha sessiz insanlara yönlendiren insanlarla takılmayı tercih ederim" demişti. "Bilge biri olmaya çalışırken aynı anda şen şakrak olmak zor."

Doğrusunu söylemek gerekirse Mike Cupertino kozasının keyfini olabildiğince sürebildiği için şanslıydı. Daha tipik Amerikan cemaatlerinde büyüyen Asyalı Amerikalı çocuklar, Mike'ın Stanford'da birinci sınıf öğrencisiyken yüzleştiği sorunlarla hayatlarının çok daha başlarında karşı karşıya kalıyorlar. Avrupalı Amerikalı gençlerle ikinci kuşak Çinli Amerikalı gençleri beş yıllık bir süre boyunca karşılaştıran bir çalışma Çinli Amerikalıların ergenlikleri boyunca Amerikalı akranlarından önemli ölçüde daha içe dönük olduklarını –ve bunun bedelini özgüvenleriyle ödediklerini– ortaya koymuştu. On iki yaşındaki içe dönük Çinli Amerikalılar kendilerinden son derece hoşnutken –büyük ihtimalle kendilerini hâlâ ebeveynlerinin geleneksel değer sistemlerine göre değerlendirdikleri için– on yedi yaşına geldiklerinde ve Amerika'nın Dışa Dönüklük İdeali'ne daha fazla maruz kaldıklarında özgüvenleri aniden düşüşe geçiyordu.

Asyalı Amerikalı çocuklar için uyum sağlayamamanın bedeli toplumsal huzursuzluktur. Gelgelelim büyüdükleri zaman bunun bedelini maaş çekleriyle ödeyebilirler. Gazeteci Nicholas Lemann kitabı *The Big Test*'te (Büyük Sınav) için meritokrasi konusunda

bir grup Asyalı Amerikalıyla görüşmüştü. "Mütemadiyen su yüzüne çıkan şudur ki," diye yazıyordu, "meritokrasi mezuniyet günüyle sona eriyor ve sonrasında Asyalılar, öne geçmek için doğru kültürel tarza sahip olmadıkları için geride kalıyorlar: fazla edilgen, herkesle yeterince çabuk ahbap olamayan."

Cupertino'da bu meseleyle mücadele eden pek çok profesyonelle tanıştım. Varlıklı bir ev hanımı kendi sosyal çevresindeki erkeklerin Çin'den gelen iş tekliflerini kabul ettiklerini ve şimdilerde Cupertino ve Şanghay arasında mekik dokuduklarını çünkü kısmen sessiz tarzlarının onları burada ilerlemekten alıkoyduğunu söyledi. Amerikan şirketleri "sunum olmaksızın işi idare edemeyeceklerini düşünüyorlar. İş dünyasında bir sürü zırvalığı bir araya getirip sunmanız gerekir. Eşimse her zaman ne düşündüğünü söyler ve lafı uzatmaz. Büyük şirketlere baktığınızda üst düzey yöneticilerin neredeyse hiçbiri Asyalı değildir. İşe, işle ilgili hiçbir şey bilmeyen birini alabilirler ama belki de sunum yapma konusunda iyidir."

Bir yazılım mühendisi bana işyerinde göz ardı edildiğini hissettiğinden bahsetmişti, "özellikle de düşünmeden konuşan Avrupa kökenli insanlara" kıyasla. "Çin'de," diyordu, "sessizsen, bilge biri olarak görülürsün. Buradaysa tamamen farklı. Burada insanlar aklından geçenleri açıkça söylemeyi seviyor. Şayet akıllarına bir fikir geldiyse, yeterince olgunlaşmamış olsa bile, bunu dile getiriyorlar. Eğer iletişim alanında daha iyi olabilseydim yaptığım iş çok daha fazla takdir edilirdi. Şefim beni takdir etse de işi ne kadar harikulade yaptığımı bilmiyor."

Bu mühendis daha sonra, Preston Ni adında Tayvan doğumlu bir iletişim profesöründen Amerikan tarzı dışa dönüklük için eğitim aldığını itiraf etti. Ni, Cupertino'nun hemen dışındaki Foothill College'da "Yabancı Ülke Doğumlu Profesyoneller İçin İletişim Başarısı" adında tüm gün süren seminerler veriyor. Bu dersin reklamı, amacı "yabancı ülke doğumlu profesyonellerin sosyal becerilerde ilerleme kaydederek hayatta başarılı olmalarına

yardım etmek" olan Silikon Vadisi'ndeki SpeakUp tarafından internet üzerinden yapılıyor. ("Düşündüğünü açıkça söyle!" yazıyor kuruluşun ana sayfasında. "SVSpeakup'la herkes daha başarılı oluyor.")

Asyalı bir perspektiften düşündüğünü açıkça söylemenin neye benzediği merakıyla derse yazıldım ve birkaç hafta sonra kendimi modern bir derslikte, Kuzey Kaliforniya dağ güneşi aynalı camlardan süzülürken bir masada oturur buldum. Toplamda on beş öğrenci vardı, çoğu Asya ülkelerinden olsa da Doğu Avrupa ve Güney Amerika'dan da birkaç kişi vardı.

Batı tarzı bir takım elbise giymiş ve üzerinde bir şelale deseni olan altın rengi bir kravat takmış, utangaç gülümsemeli, dostane görünümlü biri olan Profesör Ni, derse Amerikan iş dünyası kültürüne genel bir bakışla başladı. "Birleşik Devletler'de," diye uyarıyordu, "ilerlemek istiyorsanız içerik kadar tarza da sahip olmalısınız. Bu adil olmayabilir, bir insanın yaptığı katkıyı değerlendirmenin en iyi yolu da olmayabilir ancak karizmanız yoksa dünyadaki en parlak zekâlı insan da olsanız saygı göremeyeceksiniz."

"Bu pek çok diğer kültürden farklıdır," dedi Ni. "Çinli bir komünist lider bir konuşma yaptığında konuşmasını okur, karşısındaki bir ekrandan değil, direkt kâğıttan okur. Lider oysa, herkes dinlemek zorundadır."

Ni bir gönüllü istedi ve bir Fortune 500 şirketinde yazılım mühendisi olan yirmili yaşlarındaki Hint Raj'ı yanına çağırdı. Raj yakası düğmeli, pamuklu spor gömleğiyle Silikon Vadisi üniforması içindeydi ama vücut dili savunmacıydı. Kolları koruyucu bir şekilde göğsünde kenetlenmiş duruyor, botlarını yere sürtüyordu. O günün sabahında odada sırayla kendimizi tanıtırken arka sıradaki yerinden titrek bir sesle bize "nasıl daha fazla sohbet edebileceğini" ve "daha açık olabileceğini" öğrenmek istediğini söylemişti.

Profesör Ni, Raj'dan hafta sonunun geri kalanı için planlarını anlatmasını istedi.

"Bir arkadaşımla akşam yemeği yiyeceğim," diye cevap verdi Raj, hareketsiz bir şekilde Ni'ye bakarak ve sesi zar zor duyulurken, "ve yarın da belki yürüyüş yapacağım."

Profesör Ni ondan yeniden denemesini istedi.

"Bir arkadaşımla akşam yemeği yiyeceğim," dedi Raj "ve sonra *mırıl, mırıl, mırıl,* yürüyüş yapacağım."

"Sana dair izlenimim şu ki," dedi Profesör Ni, Raj'a yumuşak bir şekilde, "sana bir sürü iş verebilirim ama sana pek de dikkatimi vermek zorunda değilim. Unutma, Silikon Vadisi'nde en akıllı, en muktedir kişi sen olabilirsin ama kendini ifade edemezsen yeterince takdir edilmezsin. Yabancı ülke doğumlu pek çok profesyonel bunu deneyimler; bir liderden ziyade övgü alan bir işçisinizdir."

Sınıf, hemfikir olarak başıyla onayladı.

"Ama kendiniz olmanın bir yolu var," diye devam etti Ni, "ve size dair daha fazla şeyin kendi sesinizden duyulmasını sağlamanın bir yolu var. Pek çok Asyalı konuşurken sadece dar bir kas kümesi kullanır. Bu nedenle işe nefes almakla başlayacağız."

Daha sonra Raj'dan sırtüstü yatmasını ve beş sesli harfi söylemesini istedi. "A... E... U... O... İ..." diye sıraladı Raj sesi havada dalgalanırken. "A... E... U... O... İ... A... E... U... O... İ..."

En nihayetinde Profesör Ni, Raj'dan ayağa kalkmasını istedi.

"Şimdi, dersten sonrası için planladığın ne gibi ilginç şeyler var?" diye sordu ellerini cesaret verici bir şekilde birbirine vurarak.

"Bu akşam, akşam yemeği için bir arkadaşıma gideceğim ve yarın da başka bir arkadaşımla yürüyüşe çıkacağım." Raj'ın sesi öncekinden daha yüksek çıkıyordu ve sınıf hevesle alkışladı.

Profesörün kendisi, bunun üzerinde çalıştığınız zaman neler olabileceğinin bir rol modeli. Dersten sonra kendisini ofisinde ziyaret ettim ve bana ABD'ye ilk geldiğinde ne kadar utangaç olduğunu anlattı; bu daha doğal gelene kadar, dışa dönük rolü

yapabildiği yaz kampı ve işletme okulu deneyimlerinden bahsetti. Bugünlerde aralarında Yahoo!, Chevron ve Microsoft'un da bulunduğu müşterilerine edinmek için çaba gösterdiği becerilerin aynılarını öğretiyor.

Ama Asyalı "sosyal beceri"den –Ni'nin "ateş yerine su liderliği" adını verdiği– konuşmaya başladığımızda onun Batılı iletişim tarzından daha az etkilenmiş bir yanını gördüm. "Asya kültürlerinde," dedi Ni, "istediğini elde etmenin genellikle incelikli bir yolu vardır. Bu her zaman saldırgan değildir ama oldukça kararlı ve becerikli olabilir. En sonunda çoğu şey bu sayede başarılır. Agresif güç insanı hırpalar; sosyal beceri zafer kazanmasını sağlar."

Profesörden sosyal beceriye dair gerçek hayattan örnekler vermesini istedim ve kuvvetli yanları fikirleri ve yürekleri olan danışanlarından bahsederken gözleri parladı. Bu kişilerin çoğu, insanları kendi davalarına dinamizmden ziyade iknayla çekmeyi başarmış çalışan gruplarını –kadın grupları, çeşitlilik grupları– örgütleyen kişilerdi. Anneler İçkili Araba Kullanmaya Karşı gibi gruplardan da bahsetti; karizmaları değil, şefkatlerinin gücüyle hayat değiştiren insanlar. İletişim becerileri mesajları aktarmak için yeterlidir ama asıl güçleri içerikten gelir.

"Uzun vadede," dedi Ni, "eğer fikir iyiyse insanlar değişir. Eğer davan haklıysa ve yüreğini bu işe koyarsan davanı paylaşmak isteyenleri yanına çekersin. Sosyal beceri sessizce sebat etmektir. Aklıma gelen insanlar gündelik, yüz yüze etkileşimlerinde oldukça sabırlılar. En nihayetinde kendilerine bir takım kurarlar. Sosyal beceri," dedi Ni, "tarih boyunca hayranlık duyduğumuz insanlar tarafından ustalıkla kullanılmıştır: Rahibe Teresa, Buda, Gandhi."

Ni, Gandhi'den söz ettiğinde çarpıldım. Cupertino'da tanıştığım neredeyse bütün lise öğrencilerinden hayranlık duydukları bir lider söylemelerini istemiştim ve çoğu Gandhi'nin ismini vermişti. Onda onlara bu kadar ilham veren ne vardı?

Gandhi, otobiyografisine göre utangaç ve sessiz bir adamdı. Çocukken her şeyden korkuyordu: hırsızlardan, hayaletlerden, yılanlardan, karanlıktan ve özellikle de insanlardan. Kendini kitaplara gömmüştü ve okul biter bitmez biriyle konuşmak zorunda kalma korkusuyla eve koşuyordu. Genç bir adamken bile, Vejetaryen Cemaati Yürütme Kurulu üyesi olarak ilk liderlik pozisyonuna seçildiğinde her toplantıya katılsa da konuşmak için fazla utangaçtı.

Kafası karışmış üyelerden biri ona, "Benimle gayet iyi konuşuyorsun," dedi, "ama neden kurul toplantılarında ağzını hiç açmıyorsun?" Kurulda siyasi bir çekişme yaşandığında Gandhi'nin sağlam görüşleri oluyordu ama onları dile getirmek için fazla ürkekti. Toplantıda yüksek sesle okumak niyetiyle düşüncelerini bir kâğıda not alıyordu. Ama en nihayetinde bunu yapmaktan bile gözü korkuyordu.

Gandhi zamanla utangaçlığıyla başa çıkmayı öğrense de bunun üstesinden hiçbir zaman tam olarak gelemedi. Doğaçlama konuşamıyordu; konuşmaktan mümkün olabildiğince kaçınıyordu. İlerleyen yıllarda bile, "Konuşmakla meşgul bir arkadaş toplantısı yapmaya meyilli olabileceğimi hiç düşünemiyorum," diye yazacaktı.

Ama utangaçlığı beraberinde eşsiz bir güç getiriyordu; en iyi Gandhi'nin hayat hikâyesinin az bilinen köşelerini inceleyerek anlaşılabilecek bir dizginleme biçimi. Genç bir erkekken, üyesi olduğu Modhi Bania kastının arzularına karşın hukuk okumak için İngiltere'ye gitmeye karar vermişti. Kast üyelerinin et yemesi yasaktı ve liderler vejetaryenliğin İngiltere'de uygulanamayacağını düşünüyordu. Gelgelelim Gandhi, sevgili annesine etten uzak duracağına çoktan yemin etmişti ve bu seyahatte herhangi bir sakınca görmüyordu. Aynısını, cemaatin lideri olan Sheth'e de söyledi.

"Kastın emirlerini hiçe mi sayacaksın?" diye sordu Sheth.

"Gerçekten çaresizim," diye cevap verdi Gandhi. "Kastın bu meseleye karışmaması gerektiğini düşünüyorum."

Güm! Böylece aforoz edildi; genç, İngilizce konuşan bir avukat olarak başarı vaadiyle birkaç yıl sonra geri döndüğünde bile yürürlükte kalan bir karar. Cemaat ona nasıl muamele edileceği üzerinden ikiye bölünmüştü. Bir taraf onu bağrına basıyordu, diğeriyse dışlıyordu. Bu, Gandhi'nin kız kardeşi, annesi ve üvey babası da dâhil kast üyesi arkadaşlarının evinde bile bir şey yiyip içmesine müsaade edilmediği anlamına geliyordu.

Gandhi, onun yerinde başka biri olsaydı yeniden kabul edilmek için bunlara karşı çıkacağını biliyordu. Ama bunun ne gibi bir yararı olacağını anlamıyordu. Savaşmanın sadece misillemeye neden olacağını biliyordu. Bunun yerine Sheth'in arzularına uydu ve mesafesini korudu, kendi ailesine bile. Kız kardeşi ve kocasının ailesi onu evlerinde gizlice misafir etmeye hazırdı ama o, bunu geri çevirdi.

Bu boyun eğmenin sonucu ne mi oldu? Kast onunla uğraşmayı bırakmakla kalmadı, aynı zamanda üyeleri –onu aforoz edenler dâhil– ona ilerleyen zamanlardaki politik çalışmalarında herhangi bir karşılık beklemeden yardım etti. Ona şefkatli ve cömert davrandılar. Gandhi daha sonraları, "İnancım odur ki bütün bu iyi şeyler direniş göstermememem sayesinde oldu. Kasta yeniden kabul edilmek için ortalığı velveleye verseydim ve kast üyelerini kışkırtmış olsaydım şüphesiz misilleme yapacaklardı ve İngiltere'den döndükten sonra kendimi bir girdapta bulacaktım," diye yazıyordu.

Bu kalıp –diğer kişinin itiraz ettiği her ne ise onu kabul etme kararı– Gandhi'nin yaşamı boyunca tekrar tekrar yaşandı. Güney Afrika'da genç bir avukatken yerel baroya girmek için başvuruda bulundu. Baro, Hint üyeler istemiyordu ve Bombay Yüksek Mahkemesi'nde duran ve erişilemeyen bir sertifikanın orijinal kopyasını isteyerek başvurusuna engel olmaya çalıştı. Gandhi öfkelenmişti; bu engellerin gerçek nedeninin ayrımcılık

olduğunu iyi biliyordu. Ama düşüncelerini açığa vurmadı. Bunun yerine sabırla müzakere etti, ta ki baro yerel bir ileri gelenden alınan yeminli bir yazılı ifadeyi kabul edinceye kadar.

Yemin günü geldiğinde mahkeme reisi kendisinden türbanını çıkarmasını istedi. Gandhi gerçek sınırlarını o gün gördü. Direnmesinin meşru olacağını biliyordu ama mücadele alanını belirlemeye inanıyordu, bu nedenle başındakini çıkardı. Arkadaşları sinirlenmişti. Zayıf olduğunu, inançlarını savunması gerektiğini söylüyorlardı. Gelgelelim Gandhi "tavizin güzelliğini takdir etmeyi" öğrendiğini hissediyordu.

Bu hikâyeleri size Gandhi'nin ismini vermeden ve sonraki başarılarından bahsetmeden anlatsaydım, onu son derece pasif bir adam olarak görebilirdiniz. Ve Batı'da pasiflik bir suçtur. Merriam-Webster Sözlüğü'ne göre pasif olmak "harici bir aktörün talimatlarına uymak" anlamına gelir. "Teslimiyetçi" olmak demektir. Gandhi "pasif direniş" tabirini zayıflıkla ilişkilendirerek kendisi reddetmiş, bunun yerine "gerçeğin arayışında metanet" anlamına gelecek şekilde türettiği *satyagraha* terimini tercih etmişti.

Ancak *satyagraha* kelimesinin de ima ettiği gibi Gandhi'nin pasifliğinin zayıflıkla bir ilgisi yoktu. Nihai bir hedefe odaklanmak ve yol boyunca karşılaşılan çarpışmalara boş yere enerji harcamayı reddetmek anlamına geliyordu. Gandhi, dizginlemenin, en önemli niteliklerinden biri olduğuna inanıyordu. Ve bu, utangaçlığından kaynaklanıyordu:

Düşüncelerimi dizginleme alışkanlığı geliştirdim. Dilimden ya da kalemimden düşünülmeden edilmiş bir söz hiç çıkmadı. Deneyimlerim bana sükûnetin kendini gerçeğe adamış birinin manevi disiplininin bir parçası olduğunu öğretti. Konuşmak için sabırsızlanan pek çok insan görüyoruz. Bütün bu konuşmaların dünyaya herhangi bir yararının olduğunu söylemek güç. Bu çok büyük bir zaman kaybı. Utangaçlığım benim zırhım ve

kalkanım oldu. Büyümeme imkân tanıdı. Gerçeği sezmemde bana yardım etti.

Sosyal beceri Mahatma Gandhi gibi ahlak timsalleriyle sınırlı değildir. Asyalıların matematik ve bilim gibi alanlardaki üstün başarılarını ele alalım. Profesör Ni sosyal beceriyi "sessiz sebat" olarak tanımlar ve bu özellik Gandhi'nin politik zaferinde olduğu kadar akademik başarının da kalbinde yatar. Sessiz sebat kişinin tepkilerini harici uyaranlara karşı dizginlediği devamlı bir dikkat gerektirir.

TIMSS (Uluslararası Matematik ve Bilim Çalışmalarında Trendler) dünyanın dört bir yanındaki çocuklara her dört yılda bir yapılan standart bir matematik ve bilim sınavıdır. Her sınavdan sonra araştırmacılar farklı ülkelerden öğrencilerin performansını kıyaslarlar; Kore, Singapur, Japonya ve Tayvan gibi Asya ülkeleri sürekli listenin başında yer alır. Örneğin 1995'te, TIMSS sınavının ilk kez yapıldığı yılda Kore, Singapur ve Japonya dünyanın en yüksek ortalama orta öğretim matematik puanlarına sahipti ve bilimde dünya çapında ilk dört arasındaydı. Araştırmacıların ne kadar öğrencinin İleri Seviye Uluslararası Kıstası'na –matematik öğrencileri için bir nevi süperstar statüsü– eriştiğini ölçtüğü 2007 yılında, öne çıkanların çoğunun birkaç Asya ülkesinde toplandığını buldular. Singapur ve Hong Kong'daki dördüncü sınıf öğrencilerinin yaklaşık yüzde 40'ı İleri Kıstas'a ulaşmış veya bunu geçmişti ve Tayvan, Kore ve Singapur'daki sekizinci sınıf öğrencilerinin yüzde 40-45'i bunu başarmıştı. Dünya çapında İleri Kıstas'a ulaşan öğrencilerin ortalama oranı dördüncü sınıfta yalnızca yüzde 5, sekizinci sınıftaysa yüzde 2'ydi.

Asya ve dünyanın geri kalanı arasındaki bu performans uçurumunu nasıl açıklamalı? TIMSS sınavındaki ilginç tekniği ele alalım. Sınava giren öğrencilerden bilimden ne kadar keyif aldıklarından evlerinde üç ya da dört kitaplığı doldurmaya yetecek kitap olup olmadığına kadar kendileriyle ilgili bir dizi

usandırıcı soruya da cevap vermeleri isteniyor. Söz konusu anketi doldurmak zaman alır ve final puanına bir etkisi olmadığı için çoğu öğrenci birçok soruyu boş bırakır. Her soruyu cevaplamak için oldukça inatçı olmanız gerekir. Ama görünen o ki eğitim profesörü Erling Boe'nin yaptığı bir çalışmaya göre, öğrencilerinin anketi daha fazla doldurduğu ülkeler TIMSS sınavında iyi sonuçlar elde eden öğrencilere sahip. Diğer bir deyişle, mükemmel öğrenciler sadece matematik ve bilim sorularını çözecek bilişsel yeteneğe sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda faydalı bir kişilik özelliğini de taşırlar: Sessiz sebat.

Başka çalışmalarda çok küçük yaştaki Asyalı çocuklarda bile alışılmadık seviyelerde sebat olduğu tespit edilmiştir. Örneğin karşılaştırmalı kültür psikoloğu Priscilla Blinco, Japon ve Amerikalı birinci sınıf öğrencilerine, diğer çocukların ya da bir öğretmenin yardımı olmaksızın çözmeye çalışacakları çözümü imkânsız bir bulmaca vermiş ve vazgeçmeden önce ne kadar uzun süre çabaladıklarını kıyaslamıştır. Japon çocuklar pes etmeden önce ortalama 13.93 dakika harcarlarken, Amerikalı çocuklar sadece 9.47 dakika harcamışlardır. Amerikalı öğrencilerin yüzde 27'sinden daha azı ortalama Japon öğrenci kadar üstelemiş ve Japon öğrencilerin sadece yüzde 10'u ortalama Amerikalı öğrenci kadar çabuk pes etmiştir. Blinco bu sonuçları Japonların sebat niteliğine atfeder.

Pek çok Asyalı ve Asyalı Amerikalı tarafından gösterilen sessiz sebat sadece matematik ve bilim alanlarıyla sınırlı değildir. Cupertino'ya ilk seyahatimden birkaç yıl sonra Tiffany Liao'yla, Swartmore'da yaşayan, genç bir kızken okumayı sevdiği için ebeveynlerinin göklere çıkardığı lise öğrencisiyle buluştum. İlk tanıştığımızda Tiffany üniversiteye hazırlanan bebek yüzlü, on yedi yaşında biriydi. O zamanlar bana Doğu Yakası'na gidip yeni insanlarla tanışacağı için heyecanlı olduğunu ama aynı zamanda hiç kimsenin Tayvan'da icat edilmiş popüler bir içecek

olan köpüklü çayı içmediği bir yerde yaşamaktan korktuğunu anlatmıştı.

Şimdiyse Tiffany bir üniversite son sınıf öğrencisiydi. İspanya'da okumuş. Notlarını Avrupai bir havayla imzalıyor: "*Abrazos*, Tiffany."[13] Facebook'taki fotoğrafında çocuksu görüntüsü gitmiş, onun yerine yumuşak ve dostane ama aynı zamanda bilgili bir gülümseme gelmiş.

Üniversite gazetesinin başeditörlüğüne yeni seçilen Tiffany, gazeteci olma hayalini gerçekleştirme yolunda ilerliyordu. Kendisini hâlâ utangaç buluyor –topluluk önünde konuştuğunda ya da yabancı birini aramak için telefona uzandığında yüzünün ısındığı hissediyordu– ama fikirlerini açıkça söyleyebiliyordu. Kendi taktığı isimle "sessiz özelliklerinin" başeditör olmasına *yardım ettiğine* inanıyordu. Tiffany için sosyal beceri dikkatle dinlemek, eksiksiz not almak ve röportaj yapacağı kişilerle yüz yüze görüşmeden önce derinlemesine araştırma yapmak anlamına geliyordu. "Bu süreç bir gazeteci olarak başarıma katkıda bulundu," demişti bana. Tiffany sessizliğin gücünü bağrına basmıştı.

Sınıf arkadaşları kadar rahat olabilmeyi dileyen Stanford öğrencisi Mike Wei ile ilk tanıştığımda sessiz lider diye bir şeyin olmadığını söylüyordu. "Sessiz kalacaksan insanların inancının olduğunu bilmelerini nasıl sağlayabilirsin?" diye sormuştu. Meselenin böyle olmadığı konusunda ona güvence vermiştim ama Mike sessiz insanların inanç aktaramayacaklarına dair öyle sessiz bir inanca sahipti ki haklı olup olmadığını merak etmiştim.

Ama bu, Profesör Ni'nin Asya tipi sosyal beceri hakkındaki sözlerini duymadan, Gandhi'nin *satyagraha* hakkındaki düşüncelerini okumadan, Tiffany'nin bir gazeteci olarak parlak geleceğini görmeden önceydi. Cupertinolu çocuklar bana, hangi desibelden ifade edilirse edilsin inancın inanç olduğunu öğrettiler.

---

13 (İsp.) Sevgiyle kucaklarım, Tiffany. (yay. n.)

Dördüncü Kısım

NASIL SEVMELİ, NASIL ÇALIŞMALI?

9

NE ZAMAN OLDUĞUNUZDAN DAHA DIŞA DÖNÜKMÜŞ GİBİ DAVRANMALISINIZ?

Bir insanın, görüşlerini umursadığı farklı insan grupları kadar sosyal benliği vardır. Bu farklı grupların her birine genellikle kendisinin farklı bir tarafını gösterir.
– WILLIAM JAMES

Karşınızda Harvard Üniversitesi psikoloji hocası ve kimi zaman üniversite eğitiminin Nobel'i olarak bahsedilen 3M Eğitim Bursu'nun kazananı Profesör Brian Little. Kısa boylu, azimli, gözlüklü ve sevimli Profesör Little'ın gür bariton bir sesi, aniden şarkı söylemeye başlayıp dans etme alışkanlığı, eski ekol bir aktörün sessiz harfleri vurgulayıp seslileri uzatan konuşma tarzı var. Robin Williams ve Albert Einstein arası biri gibi görülüyor ve seyirciyi memnun eden bir şaka yaptığında ki bu çok sık oluyor, seyircilerden daha bile hoşnut görünüyor. Harvard'daki derslerine katılım çok yüksekti ve dersleri genellikle alkış yağmuruyla biterdi.

Öte yandan benim tarif edeceğim adam oldukça farklı türde biri: Kanada ormanlarının içindeki evinde karısıyla birlikte yaşıyor, arada bir çocukları ve torunları tarafından ziyaret ediliyor, diğer zamanlardaysa insanlardan uzak duruyor. Boş zamanlarını beste yaparak, kitap ve makale okuyarak ve yazarak, arkadaş-

larına e-postayla "name" adını verdiği uzun notlar yollayarak geçiriyor. Sosyalleşeceği zaman teke tek görüşmeyi tercih ediyor. Partilerde ilk fırsatta kendisine bir eş bulup sessiz sohbetlere çekiliyor ya da "biraz temiz hava almak için" müsaade istiyor. Dışarıda çok fazla zaman geçirmeye mecbur bırakıldığında ya da çatışma içeren herhangi bir durumda kelimenin tam anlamıyla hasta düşebiliyor.

Şamatacı profesörün ve akla adanmış bir hayatı tercih eden münzevinin aynı kişi olduğunu söyleseydim şaşırır mıydınız? Her birimizin duruma göre farklı davrandığını düşünürseniz, belki de hayır. Ama eğer bu tür bir esnekliği taşıyorsak içe dönükler ve dışa dönükler arasındaki farklara işaret etmenin herhangi bir anlamı var mı? İçe dönüklük-dışa dönüklük nosyonu çok basmakalıp bir ikilik mi: bilge profesör olarak içe dönük ve korkusuz lider olarak dışa dönük? Bir şair ya da bilimci olarak içe dönük ve bir atlet ya da amigo olarak dışa dönük? Hepimiz her ikisinden de bir parça taşımıyor muyuz?

Psikologlar buna "birey-durum" tartışması adını verirler: Sabit kişilik özellikleri gerçekten var mıdır yoksa kişinin içinde bulunduğu durumlara göre değişirler mi? Profesör Little'la konuşacak olursanız size kamusal maskesine ve ödüllerine rağmen sadece davranışsal olarak değil nörofizyolojik açıdan da melankolik bir içe dönük olduğunu söyleyecektir (4. Bölüm'de tarif ettiğim limon testine girmiş ve anında tükürük salgılamaya başlamış). Bu onu tartışmanın "birey" tarafına yerleştiriyormuş gibi görünüyor: Little kişilik özelliklerinin varlığına, hayatımızı derinlemesine biçimlendirdiklerine, fizyolojik mekanizmalara dayandıklarına ve görece istikrarlı olduklarına inanıyor. Bu görüşe katılanların arkaları da sağlam: Hipokrat, Milton, Schopenhauer, Jung ve yakın zamanda da fMRI makinelerinin ve deri geçirgenliği testlerinin uzmanları.

Tartışmanın öteki tarafında Durumcular adıyla bilinen bir grup psikolog duruyor. Durumculuk (*Situationism*) insan-

lar hakkındaki genellemelerimizin, birbirimizi tarif etmek için kullandığımız kelimeler dâhil –utangaç, agresif, vicdanlı, uysal– aldatıcı olduğunu öne sürer. Çekirdek bir benlik yoktur, yalnızca X, Y, Z durumlarının çeşitli benlikleri vardır. Durumcu görüş 1968'de, psikolog Walter Mischel, *Personality and Assessment* (Kişilik ve Değerlendirme) kitabını yayımlayarak sabit kişilik özellikleri fikrine meydan okuduğunda önem kazandı. Mischel durumsal faktörlerin, Brian Little gibi insanların davranışını sözüm ona kişilik özelliklerinden çok daha iyi öngördüğünü ileri sürüyordu.

Takip eden birkaç on yıl boyunca Durumculuk egemenliğini sürdürdü. Bu zamanlarda ortaya çıkan, *Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu*'nun yazarı Erving Goffman gibi kuramcılardan etkilenen postmodern görüş, sosyal yaşamın bir performans olduğunu ve sosyal maskelerin gerçek benliklerimiz olduğunu iddia ediyordu. Pek çok araştırmacı kişilik özelliklerinin varlığından bile şüpheliydi. Kişilik araştırmacıları iş bulmada sıkıntı yaşıyordu.

Gelgelelim tıpkı doğa-çevre tartışmasının yerini etkileşimciliğin –her iki faktörün de olduğumuz kişiye katkıda bulunması ve birbirini etkilemesi– alması gibi birey-durum tartışmasının yerine de biraz daha farklı bir anlayış geçmiştir. Kişilik psikologları kendimizi akşam altıda girişken ama akşam onda yalnız hissedebileceğimizi ve bu dalgalanmaların gerçek ve duruma bağlı olduğunu kabul ederler. Fakat bu çeşitlemelere rağmen gerçekten de değişmez bir kişiliğin olduğu önermesini destekleyecek çok sayıda kanıtın ortaya çıktığının da altını çizerler.

Bugünlerde Mischel bile kişilik özelliklerinin var olduğunu kabul eder ama bunların kalıplar halinde gerçekleşme eğiliminde olduğuna inanır. Örneğin, bazı kişiler akranlarıyla beraberken agresif, otorite figürlerinin yanındaykense yumuşak başlıdırlar; diğerleriyse tam tersi. "Reddedilmeye duyarlı" insanlar kendi-

lerini güvende hissettiklerinde sıcak ve sevgi dolu, reddedilmiş hissettiklerindeyse düşmanca ve denetleyici olurlar.

Ancak bu konforlu uzlaşma 5. Bölüm'de incelediğimiz özgür irade sorununa dair bir çeşitlemeyi ortaya çıkarır. Kim olduğumuz ve nasıl davrandığımız üzerindeki psikolojik sınırlamaları biliyoruz. Peki ama davranışlarımızı elimizin altındaki çeşitliliğe göre manipüle etmeye teşebbüs etmeli miyiz yoksa olduğumuz gibi mi kalmalıyız? Davranışlarımızı kontrol etmek hangi noktada beyhude ya da zahmetli bir hale gelir?

Şayet Amerikan şirket dünyasında bir içe dönükseniz Jack Welch'in bir *BusinessWeek* köşe yazısında önerdiği gibi, gerçek benliğinizi sessiz hafta sonları için saklamayı ve hafta içinizi de "dışarı çıkıp insanların arasına karışarak, daha sık konuşarak, ekibinizle ve diğerleriyle bağ kurup toplayabileceğiniz tüm enerji ve kişiliği dağıtarak" mı harcamalısınız? Dışa dönük bir üniversite öğrencisiyseniz gerçek benliğinizi gürültülü hafta sonlarına saklayıp hafta içini çalışarak mı geçirmelisiniz? İnsanlar kişiliklerine bu şekilde ince ayar *yapabilirler* mi?

Bu sorulara duyduğum tek iyi yanıt Profesör Brian Little'dan geliyor.

12 Ekim 1979 sabahı Little, bir grup üst düzey askerî görevliye hitap etmek için Montreal'in dört kilometre güneyinde Richelieu Nehri kıyısındaki Saint-Jean Kraliyet Harp Okulu'nu ziyaret etmiş. Bir içe dönükten bekleneceği üzere konuşmasına enikonu hazırlanmış. Konuşmasını yaparken bile sürekli seyirciye göz gezdirip herhangi bir hoşnutsuzluk var mı diye bakarak ihtiyaç olduğunda düzenlemeler yaptığı –şuraya bir istatistiki referans, buraya bir parça mizah– klasik bir içe dönük ruh hali dediği durumdaymış.

Konuşma oldukça başarılı geçmiş (o kadar ki konuşmayı her yıl yapmak üzere davet edilmiş). Ama okulun bir sonraki daveti onu dehşete düşürmüş: üst rütbeli subaylara öğle yemeğinde eşlik

etmek. Little'ın o öğleden sonra bir başka ders daha vermesi gerekiyormuş ve bir buçuk saatlik havadan sudan konuşmanın kendisini mahvedeceğini biliyormuş.

Hızlıca düşünerek gemi tasarımı tutkusu olduğunu ve Richelieu Nehri'nden geçen gemileri seyretmek istediğini söylemiş. Ve öğle yemeğini nehir boyunca yürüyerek geçirmiş.

Little yıllarca bu okulda ders vermiş ve öğle yemeği saatinde hayalî hobisini yerine getirerek Richelieu Nehri kıyılarında yürümüş ta ki okul, kampüsünü başka bir yere taşıyana kadar. Göstermelik hikâyesinden mahrum kalan Profesör Little bulabildiği tek imdat çıkışına sığınmış: erkekler tuvaleti. Her dersten sonra koşar adım lavaboya gidip bir kabine saklanıyormuş. Bir defasında askerî bir görevli kapının altında Little'ın ayakkabılarını görmüş ve samimi bir sohbete başlamış, bu yüzden Little ayaklarını dışarıdan görünmemeleri için kabinin duvarlarına dayamaya başlamış. (İçe dönük biriyseniz tuvalete sığınmanın oldukça yaygın bir durum olduğunu bilirsiniz. Little bir defasında, Kanada'nın en ünlü talk şovcularından Peter Gzowski'ye, "Bir konuşmadan sonra dokuz numaralı tuvalet kabinindeyim," demişti. Gzowski, hiç duraksamadan, "Bir şovdan sonra sekiz numaralı kabindeyim," diye cevap vermişti.)

Profesör Little gibi sağlam bir içe dönüğün topluluk önünde bu kadar etkin konuşmayı nasıl başardığını merak ediyor olabilirsiniz. Bunun cevabının basit olduğunu söylüyor ve neredeyse tek başına yarattığı yeni bir psikoloji alanıyla, Serbest Özellik Teorisi'yle ilgili olduğunu anlatıyor. Little değişmez özellikler ile serbest olanların bir arada bulunduğuna inanıyor. Serbest Özellik Teorisi'ne göre, belli kişilik özellikleriyle doğar ve kültürel olarak donatılırız ancak kişiliğimizi "kilit kişisel projeler"e hizmet etmek üzere canlandırabiliriz.

Diğer bir deyişle, içe dönükler önemsedikleri işler, sevdikleri insanlar ya da büyük değer atfettikleri herhangi bir şey uğruna dışa dönükmüş gibi davranabilir. Serbest Özellik Teorisi içe dönük

birinin dışa dönük eşi için neden sürpriz bir parti verebileceğini ya da kızının okul aile birliği toplantısına neden katılabileceğini açıklar. Dışa dönük bir bilimcinin laboratuvarında ketum davranabilmesinin, sevimli bir insanın bir iş müzakeresinde ödün vermez olabilmesinin ve huysuz bir amcanın dondurma yemek için dışarı çıkardığı yeğenine şefkatle yaklaşabilmesinin nasıl mümkün olduğunu izah eder. Bu örneklerin de ima ettiği üzere Serbest Özellik Teorisi pek çok farklı bağlam için geçerlidir ama özellikle Dışa Dönüklük İdeali altında yaşayan içe dönüklerle alakalıdır.

Little'a göre, anlamlı olduğunu ve gereksiz yere stres içermediğini düşündüğümüz ve başkaları tarafından desteklenen çekirdek kişisel projelerle meşgul olduğumuzda hayatımız çarpıcı bir biçimde gelişir. Birisi, "Hayat nasıl gidiyor?" diye sorduğunda düşünmeden bir sürü laf edebiliriz ama gerçek cevabımız çekirdek kişisel projelerimizin ne kadar iyi gittiğinin bir türevidir.

Dört dörtlük bir içe dönük olan Profesör Little'ın tutkuyla ders vermesinin nedeni budur. Bir modern çağ Sokrates'i gibi öğrencilerini derinden sever; zihinlerini açmak ve mutluluklarıyla ilgilenmek onun çekirdek kişisel projelerinden ikisidir. Little'ın Harvard'daki ofis saatlerinde öğrenciler, sanki bir rock konserine bedava bilet dağıtılıyormuş gibi koridorlarda uzun kuyruklar oluşturuyordu. Otuz yıldan uzun bir süre boyunca öğrencileri ondan *bir yılda* yüzlerce tavsiye mektubu yazmasını istedi. Bir öğrenci, "Brian Little karşıma çıkan en sempatik, en eğlenceli ve en ilgili profesör," diyordu. "Hayatımı ne denli olumlu etkilediğini kelimelerle tarif etmek mümkün değil." Dolayısıyla Brian Little için doğal sınırlarını esnetmek için ihtiyaç duyulan fazladan çaba, çekirdek kişisel projesinin bir sonuç verdiğini görmekle meşrulaşıyordu.

Serbest Özellik Teorisi ilk bakışta kültürel mirasımızın el üstünde tutulan bir parçasıyla taban tabana zıt görünür. Shakespeare'in sıkça alıntılanan, "Her şeyden önce kendine

karşı dürüst ol" tavsiyesi felsefi DNA'mızda yer etmiştir. Herhangi bir zaman diliminde "yanlış" bir karaktere bürünme fikri çoğumuzu rahatsız eder. Ve eğer bir karakteri uydurma benliğimizin gerçek olduğuna ikna olacak şekilde canlandırırsak psikolojik açıdan yıpranabiliriz. Little'ın teorisinin özelliği, bu sıkıntıyı çözmesinde yatar. Evet, dışa dönük numarası yapıyoruzdur ve evet, bu türden bir sahtelik ahlaki açıdan müphem olabilir (zahmetli olmasını saymıyorum bile) ama bu eğer bir aşka ya da mesleki bir çağrıya hizmet ediyorsa o halde tam da Shakespeare'in önerdiği şeyi yapıyoruzdur.

İnsanlar serbest özellikler benimsemede yetenekli hale geldiklerinde bir karakteri canlandırdıklarına inanmak güçleşir. Profesör Little'ın öğrencileri, içe dönük biri olduğunu iddia ettiğinde kendisine genellikle inanmazlar. Ancak Little yalnız değil; pek çok insan, özellikle de liderlik rollerinde olanlar, belli bir seviyede dışa dönük gibi davranmakla meşguldürler. Bir finans şirketinin başında olan ve anonim kalma şartıyla dobra bir röportaj vermeyi kabul eden arkadaşım Alex'i ele alalım. Alex bana, dışa dönükmüş gibi davranmayı yedinci sınıftayken, diğer çocukların kendisinden faydalandığına kanaat getirdiğinde öğrendiğini söyledi.

"Tanıyabileceğin en iyi kişiydim," diyor Alex, "ama dünya öyle bir yer değildi. Sorun şu ki eğer sadece iyi biriysen ezilirsin. İnsanların bana istediklerini yapabilecekleri bir hayatı reddettim. 'Nasıl politik davranabilirim?' dedim kendi kendime. Ve gerçekten de öyle bir şey vardı. Herkesi avucumun içine alınam gerekiyordu. Eğer iyi biri olmak istiyorsam okulu yönetmeliydim."

Ama A'dan B'ye nasıl gidilir? "Seni temin ederim ki sosyal dinamikleri bugüne kadar tanıştığın herkesten daha fazla inceledim," dedi Alex. İnsanların nasıl konuştuklarını, nasıl yürüdüklerini gözlemlemiş. Kendi karakterini de buna göre hizaya getirmiş ve özünde utangaç, tatlı bir çocukken istismar

edilmemeyi öğrenmiş. "Ezilebileceğin her durumda, 'Bunun nasıl yapıldığını bulmam lazım,' diyordum. Bu nedenle artık savaşa hazırım. Çünkü öyle bir durumda insanlar seni kazıklayamaz."

Alex güçlü yönlerinden de yararlanmış. "Oğlan çocuklarının temelde tek bir şey yaptığını öğrendim: Kızların peşinden koşuyorlar. Onları elde ediyorlar, kaybediyorlar, onlar hakkında konuşuyorlar. 'Bu iş ne dolambaçlı. Ben kızlardan gerçekten *hoşlanıyorum*' diye düşündüm. İçtenlik işte burada devreye giriyor. Bu nedenle oturup kızlar hakkında *konuşmaktansa* onları tanımaya başladım. Kızlarla ilişki kurmayı, ayrıca sporda iyi olmayı, erkekleri avucumun içine almak için kullandım. Ah, arada bir de insanlara yumruk atmam gerekiyordu. Onu da yaptım."

Bugün Alex'in teklifsiz, dost canlısı, iş yaparken ıslık çalar bir tavrı var. Onu asla kötü bir ruh halinde görmedim. Ancak bir pazarlık sırasında kendisiyle karşı karşıya gelecek olursanız savaşçı tarafını görürsünüz. Ve akşam yemeği için plan yapacak olursanız da içe dönük benliğiyle karşılaşırsınız.

"Eşim ve çocuklarım hariç herhangi bir arkadaşım olmadan yıllarca yaşayabilirim," diye anlatıyor. "Seninle bana bak. En iyi arkadaşlarımdan birisin ve sadece sen beni aradığında görüşüyoruz! Sosyalleşmeyi sevmiyorum. Hayalim ailemle geçimimi bin dönümlük bir araziden sağlamak. Bu hayalde asla bir arkadaş grubu göremezsin. Yani kamusal karakterimde her ne görüyor olursan ol, aslında içe dönük biriyim. Temelde her zaman olduğum kişiyle aynı insan olduğumu düşünüyorum. Son derece utangaç ama bunu telafi ediyorum."

Ama kaçımız bu derecede bir karakter canlandırmaya gerçekten muktediriz (bunu yapmak istiyor muyuz sorusunu bir süreliğine bir kenara koyarsak)? Profesör Little büyük bir icra ustasıdır, tıpkı pek çok CEO gibi. Peki ya geri kalanımız?

Bundan birkaç yıl önce, Richard Lippa adında bir araştırmacı psikolog bu soruya yanıt vermeye koyuldu. Bir grup içe dönüğü

laboratuvarına çağırıp kendilerinden bir matematik dersi anlatırken dışa dönükmüş gibi davranmalarını rica etti. Ardından o ve ekibi ellerinde video kameralarla, adımlarının uzunluğunu, "öğrencileri"yle yaptıkları göz teması miktarını, konuşmaya harcadıkları zamanı, konuşmalarının hızını, ses düzeyini ve her oturumun süresini ölçtüler. Aynı zamanda kaydedilen seslerine ve vücut dillerine dayanarak deneklerin ne kadar dışa dönük göründüklerini de değerlendirdiler.

Lippa daha sonra aynı şeyi gerçek dışa dönüklerle yaptı ve sonuçları karşılaştırdı. İkinci grubun daha dışa dönük bir izlenim bırakmasına rağmen sahte dışa dönüklerden bazılarının da şaşırtıcı bir biçimde ikna edici olduğunu tespit etti. Görünen o ki çoğumuz bunu bir dereceye kadar taklit etmeyi biliyoruz. Adımlarımızın uzunluğunun ve konuşmaya ve gülümsemeye harcadığımız zamanın bizi içe dönükler ve dışa dönükler olarak işaretlediğinin farkında olsak da olmasak da bunu bilinçaltında biliyoruz.

Yine de kendimizi sunuş tarzımızı kontrol etmenin bir sınırı vardır. Bunun nedeni kısmen, gerçek benliklerimizin bilinçdışı vücut dili aracılığıyla kendini dışa vurduğu davranış sızıntısı adındaki olgudur: dışa dönük birinin göz teması kuracağı bir anda bakışları hafifçe kaçırmak veya dışa dönük bir konuşmacının lafı biraz daha uzatacağı bir yerde dersi anlatan kişinin konuşma yükünü seyirciye yıkmak için sohbeti ustalıklı bir şekilde çevirmesi.

Lippa'nın sahte dışa dönüklerinden bazıları nasıl oldu da *gerçek* dışa dönüklerin puanlarına bu kadar yaklaşabildi? Dışa dönük numarası yapmada özellikle iyi olan içe dönüklerin, psikologların "kendini izleme" (*self-monitoring*) adını verdikleri bir özellikte de yüksek puan aldıkları ortaya çıkmıştır. Kendini izleyenler davranışlarını bir durumun sosyal taleplerine uyarlamada oldukça yeteneklidirler. Kendilerine nasıl davranmaları gerektiğini söyleyen ipuçlarını ararlar. *Public Appearances, Private*

Realities'in (Kamusal Görünümler Özel Gerçeklikler) yazarı ve Kendini İzleme Ölçeği'nin yaratıcısı psikolog Mark Synder'a göre Roma'dayken Romalılar gibi davranırlar.

Bu konudaki en başarılı kişilerden biri, New York'un iyi tanınan ve çok sevilen bir figürü olan Edgar'dır. O ve eşi hafta içi neredeyse her gece bağış toplama etkinliklerine ve başka sosyal faaliyetlere ev sahipliği yapar ya da katılır. Yaptıkları favori bir sohbet konusu olan *enfant terrible*[14] türünde biridir. Gelgelelim Edgar bariz bir içe dönüktür. "İnsanlarla konuşmaktansa oturup okumayı ve bir şeyler hakkında düşünmeyi tercih ederim," der.

Yine de konuşur insanlarla. Edgar oldukça sosyal bir ailede büyümüştür. "Siyasete bayılıyorum," der. "Politikayı seviyorum, bir şeyleri gerçekleştirmeyi seviyorum, dünyayı kendi bildiğim gibi değiştirmek istiyorum. Bu nedenle yüzeysel şeyler yapıyorum. Bir başkasının partisinde misafir olmaktan pek hoşlanmıyorum çünkü o zaman eğlenceli olmam lazım. Ancak partilere ev sahipliği yapmak kişiyi sosyal bir insan olmadan her şeyin merkezine koyuyor."

Kendini başkalarının partilerinde bulduğu zaman Edgar, kendine düşen rolü oynamak için her yola başvuruyor. "Üniversite yılları boyunca, hatta yakın zamanlarda bile bir akşam yemeğine veya kokteyle gitmeden önce yanıma üç ile beş arasında matrak anekdotun olduğu bir dizin kartı alırdım. Bunlar aklıma gün içinde gelirdi; eğer bir şey beni çarparsa hızla not düşerdim. Daha sonra, akşam yemeği sırasında yeri geldiğinde lafa girerdim. Bazen ufak hikâyelerimi hatırlamak için tuvalete gidip kartlarıma bakmam gerekirdi."

---

14 Fransızcada kelime anlamı "yaramaz çocuk" olsa da bu ifade yaşından beklenmedik şeyler yapan ihtiyar kimselerden bahsetmek için veya belli bir çevrenin (sanatsal, akademik vb.) üyesi olmasına rağmen o çevrenin kendine has kurallarının dışında kalan, hatta bu kuralların dayandığı temeli sarsacak şekilde davranan kimselerden bahsederken kullanılır. (ç. n.)

Ancak zamanla Edgar akşam yemeklerine dizin kartları götürmeyi bırakmış. Kendini hâlâ içe dönük biri olarak görüyor ama dışa dönük rolüne o kadar alışmış ki anekdotlar anlatmak ona doğal gelmeye başlamış. Doğrusunu söylemek gerekirse kendini izlemeyi en fazla kullananlar verili bir sosyal durumda arzu edilen etki ve duyguyu yaratmada iyi olmakla kalmaz, aynı zamanda bunu yaparken daha az stres yaşarlar.

Edgar'ların aksine kendini daha düşük oranda izleyenler davranışlarını kendi içlerindeki pusulalara dayandırırlar. Ellerinin altında benzer bir sosyal davranış ve maske repertuvarı bulunur. Bir akşam yemeğinde kaç anekdot paylaşmasının beklendiği gibi durumsal ipuçlarına karşı daha az hassastırlar ve ipuçlarının farkında oldukları zamanlarda bile rol yapmakla daha az ilgilidirler. Sndyer kendini izlemeyi az kullananlar ile çok kullananların sanki farklı seyircilere oynadığını söylemiştir: biri içeridekine, diğeri dışarıdakine.

Bu konuda ne durumda olduğunuzu bilmek isterseniz Snyder'ın Kendini İzleme Ölçeği'ndeki bazı sorular şunlar:

- Bir sosyal durumda nasıl davranmanız gerektiğinden emin değilseniz ipucu için başkalarının davranışlarına bakıyor musunuz?
- Film, kitap ya da müzik seçmek için sık sık arkadaşlarınızın tavsiyesine başvuruyor musunuz?
- Farklı durumlarda ve farklı insanlarla beraberken sık sık oldukça farklı biri gibi davranıyor musunuz?
- Başka insanları kolayca taklit edebiliyor musunuz?
- Doğru bir amaç için birinin gözlerinin içine bakarak yalan söyleyebiliyor musunuz?
- Aslında hiç hoşlanmadığınız insanlara arkadaşça davranarak onları kandırdığınız oluyor mu?
- İnsanları etkilemek ya da eğlendirmek için şov yapıyor musunuz?

- Bazı zamanlarda başkalarında gerçekte olduğundan daha derin duygular deneyimliyormuş izlenimi bırakıyor musunuz?

Bu sorulara ne kadar çok "evet" cevabı verdiyseniz kendinizi o kadar fazla izliyorsunuz. Şimdi de kendinize şu soruları sorun:

- Davranışlarınız genellikle gerçek duygu, tutum ve inançlarınızın bir ifadesi midir?
- Sadece inandığınız fikirler için mi tartışabiliyorsunuz?
- Bir başkasını memnun etmek ya da gözüne girmek için görüşlerinizi değiştirmeyi reddeder misiniz?
- Sessiz sinema ya da doğaçlama rol yapma gibi oyunlardan hoşlanmıyor musunuz?
- Farklı insanlara ve durumlara uyum sağlamak için davranışlarınızı değiştirmede sorun yaşıyor musunuz?

Bu ikinci soru dizisine ne kadar çok "evet" cevabı verdiyseniz kendini izlemeyi o kadar az kullanıyorsunuz.

Profesör Little kendini izleme kavramını derste anlattığı zaman bazı öğrenciler kendini izlemenin etik olup olmadığını tartışmış. Birkaç "melez" çiftin –kendini izlemeyi fazlaca kullanan ve kullanmayanlar– bu mesele yüzünden ayrıldıkları bile söylenmiş kendisine. Söz konusu yapıyı az kullananlar fazla kullananlara sosyal açıdan acayip kimseler olarak görünebilir. Fazla kullananlarsa az kullananlarda rahatına düşkün ve aldatıcı biri izlenimi bırakabilir; Mark Snyder'ın sözleriyle "ilkeliden ziyade pragmatik." Hatta kendini fazla izleyenlerin az izleyenlerden daha iyi yalancı olduğu bulunmuştur ki bu da bu konudaki ahlakçı tutumu destekler gözükmektedir.

Kendini izlemeyi fazlasıyla kullanan ve etik ve sempatik biri olan Little meseleye daha farklı bakıyor. Kendini izlemeyi bir mütevazılık eylemi olarak görüyor. Bu, insanın "her şeyi kişinin

kendi ihtiyaçlarına ve merakına indirgemek"tense duruma ayak uydurmasıyla ilgilidir. Kendini izlemenin sadece rol yapmaya ya da odada olup bitenleri iyice gözlemlemeye dayanmadığını söyler. Bunun daha içe dönük bir versiyonu, spot ışıklarının peşinden gitmekle daha az, sosyal gaflardan sakınmakla daha çok ilgilenebilir. Profesör Little harika bir konuşma yaptığında bunun nedeni kısmen her an kendini değerlendirmesi, memnuniyet ya da sıkılmaya dair ufak işaretler bulmak için sürekli dinleyicileri kontrol etmesi ve sunumunu onların ihtiyaçlarını karşılamak üzere uygun bir hale getirmesidir.

Dolayısıyla eğer sahtesini *yapabiliyorsanız*, yani rol yapmada, ayrıntılara dikkat etmede ve kendini izlemenin gerektirdiği sosyal normlara tabi olmada ustalaşırsanız bunu *yapmalı mısınız*? Bu sorunun cevabı Serbest Özellik stratejisinin sağduyuyla kullanıldığında etkin ama abartıldığı takdirde yıkıcı olabileceğidir. Kısa bir süre önce Harvard Hukuk Fakültesi'ndeki bir panelde konuşma yaptım. Kadınların hukuk fakültesine kabul edilmelerinin elli beşinci yıl dönümü vesilesiyleydi. Ülkenin dört bir tarafındaki mezunlar kutlama yapmak için kampüste bir araya gelmişti. Panelin konusu "In a Different Voice: Strategies for Powerful Self-Presentation" (Farklı bir Sesle: Kendini Daha Güçlü Bir Şekilde Sunmaya Dair Stratejiler) idi. Dört konuşmacı vardı: bir duruşma avukatı, bir hâkim, bir topluluk önünde konuşma koçu ve ben. Görüşlerimi özenli bir şekilde hazırlamıştım; oynamak istediğim rolü biliyordum.

İlk söz alan, topluluk önünde konuşma koçu oldu. İnsanları afallatacak bir konuşmanın nasıl yapılacağından bahsetti. Koreli Amerikalı biri olan hâkim, kendisi aslında cana yakın ve girişken biriyken insanların bütün Asyalıların sessiz olduklarını ve çalışmaktan başka bir şey bilmediklerini varsaymalarının ne kadar sinir bozucu olduğundan bahsetti. Ufak tefek, sarışın ve

azimli biri olan avukat, çapraz sorgu yaptığı bir seferde hâkimin kendisini uyardığını anlattı.

Sıra bana geldiğinde söyleyeceklerimi, dinleyiciler arasında oturan, kendilerini kaplanlar veya mit avcıları olarak görmeyen seyircilere doğrulttum. Müzakere yeteneğinin sarı saçlar ya da beyaz dişler gibi doğuştan gelmediğini ve bunun masaya yumruğunu vuranların tekelinde olmadığını söyledim. Onlara herkesin harika bir müzakereci olabileceğini ve sessiz, güler yüzlü olmanın, konuşmaktan çok dinlemenin ve çatışmaktan ziyade ahenge yönelik bir sezginin getirilerini anlattım. Böyle bir tarzınız varken karşınızdakinin egosunu tahrik etmeden agresif pozisyonlar alabilirsiniz. Ve dinleyerek müzakere yaptığınız kişiyi motive edenin ne olduğunu öğrenebilir ve her iki tarafı da tatmin edecek yaratıcı çözümler bulabilirsiniz.

Aynı zamanda kendinizi sahiden de özgüvenli hissettiğiniz zamanlarda yüzünüzün ve vücudunuzun nasıl olduğuna dikkat etmek ve bunları taklit etme zamanı geldiğinde aynı pozisyonları benimsemek gibi bazı psikolojik numaralar da paylaştım. Araştırmalar basit fiziksel adımlar atmanın –gülümsemek gibi– daha güçlü ve mutlu hissetmemizi sağladığını, kaş çatmanın ise daha kötü hissettirdiğini gösteriyor.

Doğal olarak, panel bittiğinde ve dinleyiciler panelistlerle laflamak üzere geldiklerinde beni arayıp bulanlar içe dönükler ve sahte dışa dönüklerdi. Bu kadınlardan iki tanesi aklımda yer etti.

İlki bir duruşma avukatı olan Alison'dı. Alison ince, uzun yapılı ve bakımlı biriydi ama yüzü solgundu, bir deri bir kemikti ve mutsuz görünüyordu. On yıldan uzun bir süredir aynı hukuk firmasında avukatlık yapıyordu. Şimdilerde çeşitli şirketlerdeki baş hukuk müşavirliği pozisyonlarına başvuruyordu ki bu, atması gereken mantıklı adım gibi gözükse de kalbine söz geçiremiyordu. Ve beklendiği gibi tek bir iş teklifi bile alamamıştı. Oldukça kuvvetli nitelikleri olduğu için mülakatların son turuna kadar

ilerleyebilse de son dakikada uygun bulunmuyordu. Ve bunun nedenini de biliyordu çünkü mülakatlarını ayarlayan teknik eleman avcısı ona her seferinde aynı geribildirimi veriyordu: İş için gereken kişiliğe sahip değildi. Kendini içe dönük biri olarak tarif eden Alison bu mahkûm edici yargıyı anlatırken oldukça mutsuzdu.

Diğeri, Jillian, çok sevdiği bir çevre kuruluşunda üst düzey bir pozisyonda çalışıyordu. Nazik, neşeli, ayakları yere basan biri izlenimi bırakıyordu. Vaktinin çoğunu, önem verdiği konular hakkında araştırma yaparak ve politika üreterek geçirdiği için şanslıydı. Gelgelelim bazen toplantılara başkanlık etmesi ve sunum yapması gerekiyordu. Bu toplantılardan sonra yoğun bir tatmin duygusu hissetse de spot ışıklarından keyif almıyordu ve korktuğu zamanlarda sakin kalabilmek için benden tavsiye istiyordu.

Alison ve Jillian arasındaki fark neydi? Her ikisi de sahte dışa dönüktü ve Alison'ın denemelerinde başarısız olurken Jillian'ın başarılı olduğunu söyleyebilirsiniz. Ancak Alison'ın sorunu aslında önem vermediği bir proje yararına bir karakter canlandırıyor oluşuydu. Hukuku sevmiyordu. Wall Street avukatı olmayı seçmişti çünkü bu ona güçlü ve başarılı avukatların yaptığı şey gibi görünmüştü, dolayısıyla sahte dışa dönüklüğü daha derin değerler tarafından desteklenmiyordu. Kendine, *bunu çok önem verdiğim bir işi ileri taşımak için yapıyorum ve iş bittiği zaman kendi benliğime geri döneceğim,* demiyordu. Bunun yerine kendi içinde yürüttüğü monolog, *başarıya giden yol, olmadığım türde bir kişi olmak* idi. Bu kendini izleme değildir; bu kendini inkârdır. Jillian geçici bir süreliğine farklı bir yönelim gerektiren kıymetli görevler uğruna bir karakter canlandırırken, Alison olduğu kişinin özünde yanlış bir şeyin olduğuna inanıyordu.

Göründüğü üzere kendi çekirdek kişisel projelerinizi belirlemek her zaman çok kolay değildir. Ve bu, hayatlarının çok

büyük bir bölümünü dışa dönük normlara uyum sağlayarak geçiren ve kendilerine bir meslek ya da bir misyon seçtikleri zaman kendi tercihlerini göz ardı etmeyi son derece normal bulan içe dönükler için özellikle zordur. Kendilerini hukuk fakültesinde, hemşirelik okulunda ya da pazarlama departmanında huzursuz hissediyor olabilirler ama lisede ya da yaz kampında hissettiklerinden daha fazla değil.

Ben de bir zamanlar bu konumdaydım. Şirket hukukunu seviyordum ve bir süreliğine kendimi avukat olduğuma ikna ettim. Buna inanmayı çok istiyordum çünkü hukuk fakültesine ve meslek içi eğitime yıllarımı yatırmıştım ve Wall Street'te çalışmak cezbediciydi. İş arkadaşlarım entelektüel, kibar ve anlayışlıydı (çoğu kez). İyi para kazanıyordum. Bir gökdelenin kırk ikinci katında, Özgürlük Heykeli manzaralı bir ofisim vardı. Böyle bir çevrede ilerleyebileceğim fikrinden keyif alıyordum. Ve çoğu avukatın düşünme süreçlerinin merkezinde olan "ama" ve "peki ya" sorularını sormada oldukça iyiydim.

Hukukun hiçbir zaman benim kişisel projem olmadığını, hatta bunun yanına bile yaklaşamadığını anlamam neredeyse on yılımı aldı. Bugün size hiç tereddüt etmeden kendi projemin ne olduğunu söyleyebilirim: kocam ve oğullarım, yazmak ve bu kitabın savunduğu değerleri anlatmak. Bunu bir kere fark ettikten sonra bir değişiklik yapmam gerekiyordu. Wall Street avukatı olarak geçirdiğim yıllara, yabancı bir ülkede geçirilmiş zaman gibi bakıyorum. İlgi çekiciydi, heyecan vericiydi ve başka türlü tanıma imkânı bulamayacağım ilginç insanlarla tanışıyordum. Ama her daim gurbetteydim.

Kendi deneyimlerime ve danışmanlık tecrübeme dayanarak kendi çekirdek kişisel projelerinizi belirlemenin üç kilit adımı olduğunu söyleyebilirim.

İlk olarak, çocukken neyi sevdiğinizi düşünün. Büyüyünce ne olmak istediğiniz sorusuna nasıl cevap veriyordunuz? Verdiğiniz özgül cevap yanlış olabilir ama altındaki dürtü öyle değildir.

Eğer bir itfaiyeci olmak istiyorduysanız bir itfaiyeci size ne anlam ifade ediyordu? Zor durumdaki insanları kurtaran iyi bir adam mı? Gözü kara biri mi? Yoksa sadece araç kullanma keyfi mi? Eğer bir dansçı olmak istiyorduysanız bunun nedeni kostüm giymenizin gerekmesi miydi, yoksa alkışlara mı bayılıyordunuz ya da dans etmenin kendisinden katıksız bir mutluluk mu duyuyordunuz? O zamanlar kendinizi şimdi olduğundan çok daha iyi tanıyor olabilirsiniz.

İkinci olarak, meylettiğiniz işe dikkat edin. Kendi hukuk firmamda bir kere bile fazladan bir kurumsal hukuki işi üstlenmek için gönüllü olmadım ama kâr amacı gütmeyen bir kadın kuruluşu için ücretsiz iş yapmaya çok fazla zaman harcadım. Ayrıca firmadaki genç avukatlara mentorluk yapmaya, eğitim vermeye ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunmaya yönelik birkaç hukuk firması komitesinde yer aldım. Şimdi, muhtemelen bu kitaba bakarak da söyleyebileceğiniz üzere, komite tipinde biri değilim. Ama bu komitelerin hedefleri beni aydınlattı ve ben de bunu yapmaya başladım.

Son olarak neyi kıskandığınıza dikkat edin. Kıskançlık çirkin bir duygudur ama gerçeği söyler. Çoğunlukla arzuladığınız şeye sahip olanları kıskanırsınız. Kendi kıskançlığımla, hukuk fakültesinden sınıf arkadaşlarımla bir araya gelip mezun olduktan sonra seçtiğimiz kariyer yolları hakkında kıyaslamalar yaparken karşılaştım. Anayasa Mahkemesi'nde görev yapan bir sınıf arkadaşımız hakkında hayranlık ve evet, kıskançlıkla konuşuyorlardı. İlk başta eleştirel yaklaştım. Sınıf arkadaşımın daha da iyi yerlere gelmesini temenni ettim, kendimi bu yüce gönüllülüğüm için tebrik ederek. Sonra bu cömertliğimin ucuza kaçtığını fark ettim çünkü ben Anayasa Mahkemesi'nde çalışmayı veya avukatlığın getirdiği herhangi bir mükâfatı arzulamıyordum. Kimi *kıskandığımı* kendime sorduğumda cevabı hemencecik buldum. Üniversiteden mezun olduktan sonra yazar

ya da psikolog olan arkadaşlarımı. Bugün söz konusu iki alanda da çalışıyorum.

Ancak çekirdek bir kişisel proje uğruna kendinizi esnetiyorsanız bile, karakter canlandırmayı çok fazla ya da çok uzun bir süreliğine yapmak istemezsiniz. Profesör Little'ın konuşmaları arasında tuvalete yaptığı gezileri hatırlıyor musunuz? Bu saklanma seansları bize paradoksal bir biçimde, bir karakter canlandırmanın en iyi yolunun kendinize olabildiğince dürüst davranmanız olduğunu söyler; gündelik yaşamda olabildiğince çok "onarıcı niş" yaratmaya başlayarak.

"Onarıcı niş" Profesör Little'ın gerçek benliğinize geri dönmek istediğinizde gittiğiniz yer için kullandığı bir terim. Richelieu Nehri kıyısındaki yol gibi fiziksel bir yer de olabilir, bayi ziyaretleri arasında vermeyi planladığınız sessiz molalar gibi zamansal bir yer de. İşyerindeki büyük bir toplantı öncesinde hafta sonu planlarınızı iptal etmek, yoga veya meditasyon yapmak veya şahsen görüşmek yerine e-postayı tercih etmek anlamına gelebilir (İşleri arkadaşları ve aileleri için müsait olmak olan Victoria dönemi hanımlarının bile her öğleden sonra dinlenmeye çekilmeleri beklenirdi).

İki toplantı arasında özel ofisinizin (sahip olacak kadar şanslıysanız) kapısını kapattığınızda kendinize onarıcı bir niş yaratmış olursunuz. Nereye oturacağınızı ve ne zaman, nasıl katılacağınızı dikkatle seçerek bir toplantı *sırasında* bile bir onarıcı niş yaratabilirsiniz. Başkan Clinton döneminde hazine bakanı olan Robert Rubin, *In an Uncertain World* (Belirsiz Bir Dünyada) adlı anı kitabında, "ister Oval Ofis'te ister genelkurmay başkanının ofisinde olsun, sürekli masanın kenarına oturarak merkezden uzakta olmayı ne kadar çok sevdiğini" anlatır. "O ufacık fiziksel mesafe daha rahat olmamı ve odayı gözlemleyip az da olsa tarafsız bir bakış açısından yorum yapmamı sağlıyordu. Göz ardı edilmekten endişelenmiyordum. Ne kadar uzakta otu-

ruyor olursanız olun, her zaman, 'Sayın Başkan, bunu, şunu ya da diğerini düşünüyorum,' diyebilirdiniz."

Bir işi kabul etmeden önce ücretli izin politikası ya da sağlık sigortası planlarını hesaba kattığımız dikkatle onarıcı nişlerin varlığını ya da yokluğunu da değerlendirirsek hepimiz çok daha iyi durumda oluruz. İçe dönükler kendilerine şunu sormalılar: Bu iş okumak, strateji geliştirmek, yazmak ve araştırma yapmak gibi karakterime uygun faaliyetlere olanak sağlayacak mı? Özel bir çalışma alanım olacak mı yoksa açık ofiste mi çalışacağım? Eğer iş bana yeterince onarıcı niş sağlamazsa bunları kendime balışetmek için akşamları ve hafta sonları yeterince vaktim olacak mı?

Dışa dönükler de onarıcı nişler bulmak isteyeceklerdir. Yapılacak iş konuşmayı, seyahat etmeyi ve yeni insanlarla tanışmayı içeriyor mu? Ofis alanı yeterince uyarıcı mı? Eğer iş bana tam da uygun değilse çalışma saatleri iş sonrasında kurtlarımı dökmeme yetecek kadar esnek mi? İş tanımı üzerinde dikkatle düşünün. Görüştüğüm oldukça dışa dönük bir kadın halkla ilişkiler alanında bir iş için epey heyecanlanmış, ta ki her gün sabah dokuzdan akşam beşe kadar bir bilgisayarın önünde tek başına oturmasının gerekeceğini fark edene kadar.

Bazen insanlar hiç beklemeyeceğiniz mesleklerde onarıcı nişler bulur. Eski iş arkadaşlarımdan biri, zamanının çoğunu muhteşem bir yalnızlıkta, araştırma yaparak ve dava özetleri yazarak geçiren bir duruşma avukatıdır. Davalarından çoğu anlaşma yoluyla çözüldüğü için mahkemeye o kadar nadir gider ki sahte dışa dönüklük becerilerini göstermesi gerektiğinde pek zorlanmaz. Görüştüğüm içe dönük bir idari asistan, ofis deneyimini "sanal asistanlar" için koçluk hizmeti sunan evden çalıştığı bir internet işine dönüştürmüş. Ve bir sonraki bölümde, içe dönük benliğine sadık kalmakta ısrar ederek şirketinin satış rekorlarını her yıl kırmayı başaran bir satış elemanıyla tanışacağız. Bu üç kişi de kesinlikle dışa dönük alanlar seçmiş

ve bunları kendi suretlerinde yeniden icat etmiş, böylece çoğu zaman kendi karakterlerini sergileyerek çalışma günlerini bir onarıcı nişe çevirmiştir.

Onarıcı nişler bulmak her zaman kolay değildir. Cumartesi geceleri şömine başında kitap okumak isteyebilirsiniz ama eşiniz o akşamları geniş arkadaş çevresiyle beraber dışarıda geçirmek isterse ne olacak? Bayi ziyaretleri arasında özel ofisinize çekilmek isteyebilirsiniz ama ya şirketiniz kısa bir süre önce açık bir ofis planına geçtiyse? Serbest özellikleri uygulamayı planlıyorsanız arkadaşlarınızın, ailenizin ve meslektaşlarınızın yardımına ihtiyaç duyacaksınız. Profesör Little'ın büyük bir tutkuyla her birimize bir "Serbest Özellik Anlaşması" yapma çağrısında bulunmasının nedeni budur.

Bu, Serbest Özellik Teorisi'nin son parçasıdır. Serbest Özellik Anlaşması geri kalan zamanda kendimiz olmak karşılığında her birimizin bazı zamanlarda bir karakter canlandıracağını kabul eder. Dışarı çıkmak isteyen eş ve şömine başında rahatlamak isteyen koca bir plan yaptıklarında bu bir Serbest Özellik Anlaşması'dır: *zamanımızın yarısında dışarı çıkacağız, yarısındaysa evde kalacağız.* Dışa dönük en iyi arkadaşınızın nişan törenine ve bekârlığa veda partisine katılmanız, onun da düğünden önceki üç gün süren grup etkinliklerinden kaçmanızı anlaması bir Serbest Özellik Anlaşması'dır.

Hoşnut etmek istediğiniz ve gerçek benliğinizi seven arkadaşlar ve sevgililerle Serbest Özellik Anlaşması yapmak genellikle mümkündür. İş hayatınız biraz daha ustalık gerektirir çünkü çoğu işyeri hâlâ bu terimlerle düşünmez. Kariyer danışmanı Shoya Zichy bana hesap uzmanı olan bir müşterisinin hikâyesini anlattı. Ya müşterilerine sunum yaptığı ya da sürekli ofisine girip çıkan iş arkadaşlarıyla konuştuğu bir çevrede çalışıyormuş. O kadar yıpranmış ki Zichy mola zamanı için müzakere etmesini önerene kadar işi bırakmayı düşünüyormuş.

Şimdi bu kadın bir Wall Street bankasında çalışıyormuş ki burası yüksek derecede içe dönük birinin ihtiyaçlarıyla ilgili bir

tartışmaya olanak tanıyan bir kültür değil. Bu yüzden talebini nasıl ifade edeceğini dikkatle gözden geçirmiş. Patronuna yaptığı işin –stratejik analiz– doğasının konsantre olmak için sessiz bir ortam gerektirdiğini söylemiş. Durumunu açıkça ifade edince psikolojik olarak ihtiyaç duyduğu şeyi talep etmesi çok daha kolay olmuş: Haftada iki gün evden çalışmak. Patronu kabul etmiş.

Ancak Serbest Özellik Anlaşması'nı en iyi yapabileceğiniz kişi –direncin üstesinden geldikten sonra– kendinizdir.

Bekârsınız diyelim. Bara gitmekten hoşlanmıyorsunuz ama samimi bir ilişki kurma arzusundasınız ve partnerinizle paylaşabileceğiniz rahat akşamların ve uzun sohbetlerin olduğu uzun süreli bir ilişki içinde olmak istiyorsunuz. Bu amaca ulaşmak için kendinizle sosyal etkinliklere gitmek için kendinizi zorlayacağınıza dair bir anlaşma yapıyorsunuz çünkü ancak bu şekilde biriyle tanışabilir ve uzun vadede katılacağınız buluşmaların sayısını azaltabilirsiniz. Gelgelelim bu amacın peşinden giderken ancak rahat bir şekilde dayanabileceğiniz sayıda etkinliğe katılacaksınız. En başından bu miktara karar veriyorsunuz: haftada bir, ayda bir, üç ayda bir. Kotanıza ulaştığınız zaman kendinizi suçlu hissetmeden evde kalma hakkını kazanıyorsunuz.

Ya da belki de her zaman kendi küçük şirketinizi kurmayı, eşinizle ve çocuklarınızla daha fazla zaman geçirebilmek için evden çalışmayı hayal ettiniz. İnsanlarla tanışmanız gerektiğini biliyorsunuz, o yüzden kendinizle şu Serbest Özellik Anlaşması'nı yapıyorsunuz: Haftada bir kere geyik muhabbeti yapacaksınız. Her etkinlikte en azından bir samimi sohbet yapacaksınız (çünkü bu size odadaki herkesle sohbet etmekten daha kolay geliyor) ve bir sonraki gün bu kişiyle irtibat kuracaksınız. Bundan sonra, eve gidebilir ve yolunuza çıkan başka fırsatları geri çevirdiğiniz için kendinizi kötü hissetmezsiniz.

Profesör Little kendinizle bir Serbest Özellik Anlaşması yapmadığınızda neler olduğunu çok iyi bilir. Richelieu Nehri'ne ya da lavaboya arada bir yapılan gezintilerin dışında, bir defasında hem

içe dönüklüğün hem de dışa dönüklüğün en enerji gerektiren unsurlarını bir araya getiren bir plan takip etmiş. İşin dışa dönüklük kısmında günleri bitmek bilmeyen dersler, öğrencileriyle toplantılar, bir öğrenci tartışma grubunu denetlemek ve tavsiye mektuplarını yazmaktan oluşuyormuş. İçe dönük taraftaysa bu yükümlülükleri oldukça ciddiye alıyormuş.

"Buna bakmanın bir yolu," diyor şimdi, "dışa dönükvari davranışlarla bir hayli meşgul olduğumu söylemektir ama şüphesiz gerçek bir dışa dönük olsaydım çok daha hızlı, birbirine daha çok benzeyen tavsiye mektupları yazar, derslere hazırlanmak için bu kadar zaman harcamazdım ve sosyal etkinlikler beni tüketmezdi." Doğal olarak Profesör Little, sadece zihinsel olarak değil, fiziksel olarak da yıpranmaya başlar. Ziyanı yokmuş. Öğrencilerini ve çalıştığı alanı seviyormuş. Ta ki meşguliyetten zatürre olduğunu fark edemediği bir an gelip kendini doktorda bulana kadar. Eşi onu doktora zorla götürür. Doktorlara göre daha fazla bekleseler ölebilirmiş.

Zatürre ve aşırı yoğun bir hayat şüphesiz herkesin başına gelebilir ama Little için bu, bir karakteri çok uzun süre ve yeterince onarıcı niş olmaksızın canlandırmasının sonucuydu. Sorumluluk duygusu sizi idare edebileceğinizden daha fazlasını üstlenmeye yönelttiğinde en sevdiğiniz işlere bile ilginizi kaybetmeye başlar ve sağlığınızı da tehlikeye atarsınız. Kendi duygularımızı kontrol etmek ve değiştirmek için gösterdiğimiz çaba olan "duygusal uğraş" stresle, yıpranmayla ve hatta kardiyovasküler rahatsızlıklarda artış gibi fiziksel semptomlarla ilişkilendirilir. Profesör Little bir karakteri uzun süre canlandırmanın, bağışıklık sisteminizi zayıflatabilecek otonom sinir sistemi aktivitesini artırabileceğini düşünüyor.

Dikkate değer bir çalışma, olumsuz duyguları bastıran insanların daha sonra bu duyguları beklenmedik şekillerde sızdırma eğiliminde olduklarını öne sürer. Psikolog Judith Grob insanlardan kendilerine mide bulandırıcı resimler gösterilirken

duygularını gizlemelerini istemişti. Somurtmalarını önlemek için ağızlarında bir kalem tutmalarını bile rica etmişti. Doğal tepki vermelerine izin verilenlere kıyasla bu grubun daha az rahatsız olduklarını bildirdiklerini keşfetti. Ancak sonradan duygularını gizleyen kişiler yan etkilerden muzdarip oluyordu. Hafızaları zayıflamıştı ve bastırdıkları olumsuz duygular bakış açılarını çarpıtıyor görünüyordu. Örneğin Grob onlardan "k_t_" kelimesindeki eksik harfi doldurmalarını istediğinde "katı" cevabındansa "kötü"yü önermeleri diğerlerinden daha muhtemeldi. Grob, "Sürekli [olumsuz duygularını bastırma] eğiliminde olan kişiler, dünyayı daha zayıf bir ışıkla görmeye başlayabilirler," sonucuna varıyor.

Profesör Little'ın bugünlerde üniversiteden emekli olup Kanada kırsalındaki evinde eşiyle beraber olmanın keyfini sürerek onarıcı bir ruh halinde olmasının nedeni budur. Little, Carleton Üniversitesi'nde Kamu Politikaları ve Yönetimi Fakültesi'nin direktörü olan eşi Sue Phillips'in kendisine çok benzediğini, bu nedenle ilişkilerini yönetmek için bir Serbest Özellik Anlaşması'na ihtiyaç duymadıklarını söylüyor. Gelgelelim *kendisiyle* yaptığı Serbest Özellik Anlaşması'na göre geri kalan "akademik ve profesyonel işlerini içtenlikle yapması" ama "gereğinden fazla oyalanmaması" gerekiyor.

Sonrasında eve gidiyor ve şömine başında Sue'ya sarılıp yatıyor.

10

İLETİŞİM UÇURUMU

Öteki Tipe Mensup Olanlarla Nasıl Konuşmalı?

İki kişiliğin karşılaşması iki kimyasal maddenin temasına benzer; eğer herhangi bir tepkime varsa, ikisi birden dönüşüm geçirir.

– CARL JUNG

İçe dönükler ve dışa dönükler mizacın kuzeyi ve güneyi iseler iyi geçinmeleri nasıl mümkün olabilir? Yine de bu iki tip sıklıkla birbirlerine kapılır; arkadaşlıkta ve işte, özellikle de aşkta. Bu çiftler, büyük bir heyecanın ve karşılıklı bir hayranlığın keyfini sürebilirler. Biri dinleme, diğeri konuşma eğilimindedir; biri güzelliğe ama aynı zamanda sapanlara ve oklara da duyarlıdır, diğeriyse neşe doludur; birisi faturaları öder, diğeri de çocukların oyun günlerini düzenler. Gelgelelim, bu birlikteliklerin üyelerinin zıt yönlere gitmeleri sorunlara da yol açabilir.

Greg ve Emily birbirlerini seven ve deli eden içe dönük-dışa dönük çiftlere bir örnektir. Kısa bir süre önce otuz yaşına giren Greg'in seker gibi bir yürüyüşü, sürekli gözlerine düşen karmakarışık koyu renk saçları ve kolayca koyverdiği bir kahkahası var. Çoğu insan onu girgin biri olarak tarif edecektir. Yaşından daha olgun olan yirmi yedi yaşındaki Emily, Greg ne kadar

açık yürekliyse o kadar düşüncelerini kendine saklayan biridir. Ağırbaşlı ve uyumlu biri olan Emily, kestane rengi saçlarını topuz yapar ve insanlara genellikle kirpiklerinin altından bakar.

Greg ve Emily birbirlerini tamamlamaktadır. Greg olmadan Emily, işe gitmek haricinde evden çıkmayı unutabilir. Ama Emily olmadan da Greg –sosyal bir yaratık için paradoksal bir biçimde– kendini yalnız hissedecektir.

Tanışmalarından önce Greg'in kız arkadaşlarının çoğu dışa dönükmüş. Bu ilişkilerden keyif aldığını ama hiçbir zaman kız arkadaşlarını iyi tanıyamadığını çünkü her zaman "sosyalleştiklerini" söylüyor. Emily'den onun sanki daha derin bir varoluş biçimine erişimi varmış gibi huşu içinde bahsediyor. Aynı zamanda onu, kendi dünyasının etrafında döndüğü bir "dayanak noktası" olarak da görüyor.

Emily ise Greg'in coşkulu yapısına çok değer veriyor; bu onun kendisini mutlu ve canlı hissetmesini sağlıyor. Her zaman "iyi sohbet ettiklerini" düşündüğü dışa dönüklerden etkilenmiş. "Onlar için bu zor bir iş değil."

Mesele şu ki beraber oldukları beş yılın büyük bir bölümünde Greg ve Emily aynı kavganın farklı bir versiyonunu yapıp durmuşlar. Geniş bir arkadaş çevresine sahip bir müzik menajeri olan Greg her cuma akşamı yemekli davetler düzenlemek istiyor; tepeleme makarna ve şişelerce şarapla dolu rahat, hareketli partiler. Üniversite son sınıf öğrencisi olduğu zamanlardan beri bu davetleri düzenliyormuş ve bunlar haftanın en ilgi çekici olayı ve kimliğinin kıymetli bir parçası haline gelmişler.

Emily bu haftalık etkinliklerden korkar hale gelmiş. Bir sanat müzesinin çalışkan bir personel avukatı ve mahremetiye oldukça önem veren biri olarak işten eve döndüğünde yapmak istediği en son şey eğlenmekmiş. Hafta sonuna mükemmel bir başlangıç fikri onun için sadece Greg'le birlikte filmlerle geçen sessiz bir akşammış.

Bu uzlaşılamaz bir farklılık gibi görünüyor: Greg yılda elli iki akşam yemeği daveti istiyor, Emily ise sıfır.

Greg, Emily'nin daha fazla çaba göstermesi gerektiğini söylüyor. Onu antisosyal olmakla suçluyor. "*Sosyalim,*" diyor Emily. "Seni seviyorum, ailemi seviyorum, yakın arkadaşlarımı seviyorum. Sadece akşam yemeği partilerini sevmiyorum. İnsanlar bu partilerde doğru düzgün *ilişki kurmuyorlar,* sadece *sosyalleşiyorlar.* Şanslısın çünkü ben bütün enerjimi sana vakfediyorum. Sense kendininkini herkese dağıtıyorsun."

Ama Emily kısa sürede geri çekiliyor çünkü kavga etmekten nefret ediyor ama kendinden de şüphe ediyor. *Belki de antisosyalim,* diye düşünüyor. *Belki de bende yanlış bir şeyler var.* Ne zaman Greg'le bu konu hakkında tartışsalar aklına çocukluk anıları geliyor: okulun duygusal açıdan daha sert küçük kız kardeşine kıyasla kendisi için nasıl daha zor olduğu, biri okuldan sonra buluşmayı teklif ettiğinde hayır demekte ne kadar zorlandığı. Emily'nin çok arkadaşı vardı ama hiçbir zaman arkadaşlarıyla grup halinde gezmiyordu.

Emily karşılıklı tavizde bulunmayı önerdi: Greg akşam yemeği partilerini Emily kız kardeşini ziyaret etmek için şehir dışına çıktığında yapsa nasıl olur? Ama Greg akşam yemeklerini tek başına vermek istemiyor. Emily'yi seviyor ve onunla beraber olmak istiyor. O halde Emily neden kendini geri çekiyor?

Bu soru Greg için gücenmekten daha fazlasını içerir. Yalnız olunca kendini güçsüz hisseder. Ortak maceralarla dolu bir evliliği dört gözle beklemiş. Her şeyin merkezinde olan bir çiftin parçası olmayı hayal etmiş. Ve kendisine bunu hiçbir zaman itiraf etmese de onun için evli olmak hiçbir zaman kendi başına olmak zorunda olmaması anlamına geliyormuş. Ama şimdi Emily ona, o olmadan sosyalleşmesi gerektiğini söylüyor. Onun evlilik anlaşmalarının temel bir parçasından geri çekildiği hissine kapılıyor. Ve eşinde gerçekten yanlış bir şey olduğuna inanıyor.

Bende yanlış bir şeyler mi var? Emily'nin kendisine bu soruyu sorması ya da Greg'in ona bu suçlamayı yöneltmesi şaşırtıcı değildir. Kişilik tipi hakkında muhtemelen en yaygın –ve en zarar veren– yanlış anlaşılma içe dönüklerin antisosyal, dışa dönüklerinse topluma dönük olduklarıdır. Gelgelelim daha önce de gördüğümüz gibi bu iki formül de doğru değildir; içe dönükler ve dışa dönükler *farklı şekillerde* sosyaldirler. Psikologların "mahremiyet ihtiyacı" adını verdikleri şey içe dönükler ve dışa dönüklerde benzer bir şekilde mevcuttur. Doğrusunu söylemek gerekirse mahremiyete yüksek derecede değer atfeden insanlar, tanınmış psikolog David Buss'ın dillendirdiği gibi, "gürültülü, cana yakın, partinin hayat kaynağı bir dışa dönük" olma eğiliminde değildir. Yakın arkadaşlardan oluşan güzide bir grubu olan, "samimi ve anlamlı sohbetleri çılgın partilere" tercih eden kişiler olmaları muhtemeldir. Emily gibi biri olmaları muhtemeldir.

Öte yandan dışa dönükler yakınlığı mutlaka sosyalleşmede aramazlar. Psikolog William Graziona bana, "Dışa dönükler sosyal etki ihtiyaçlarını dolduracakları bir forum gibi insanlara ihtiyaç duyarlar, tıpkı bir komutanın kumanda etmek için askerlere ihtiyaç duyması gibi," demişti. "Dışa dönükler bir partiye gittiklerinde herkes orada olduklarını bilir."

Diğer bir deyişle, dışa dönüklük dereceniz ne kadar arkadaşınız olduğunu etkiliyor ama ne kadar iyi bir arkadaş olduğunuzu değil. Berlin'deki Humboldt Üniversitesi'nde 132 öğrenci üzerinde yapılan bir çalışmada, psikolog Jens Aspendorf ve Susanne Wilpers farklı kişilik özelliklerinin öğrencilerin akranları ve aileleriyle ilişkilerini nasıl etkilediğini anlamayı amaçlamış. Beş Büyük Özellik adı verilen şeye odaklanmışlar: İçe Dönüklük-Dışa Dönüklük, Uyumluluk (insanlarla iyi geçinme anlamında), Deneyime Açıklık, Sorumluluk ve Duygusal İstikrar. (Pek çok kişilik psikoloğu insan kişiliğinin bu beş özelliğe indirgenebileceğini düşünür.)

Aspendorf ve Wilpers dışa dönük öğrencilerin içe dönüklere kıyasla yeni arkadaşlıklar kurmada daha rahat olduğu öngörüsünde bulunmuştu ki sonuçlar da bunu doğruluyordu. Ancak içe dönükler gerçekten de antisosyal ve dışa dönükler de topluma dönük iseler, bu durumda en uyumlu ilişkilere sahip öğrencilerin en dışa dönük olduğunu varsayarsınız. Ancak sonuçlar bunu doğrulamıyordu. Daha ziyade, ilişkileri çatışmadan en azade olan öğrencilerin uyumluluk puanları yüksekti. Uyumlu insanlar sıcak, destekleyici ve sevgi doludur; kişilik psikologları bu kişileri kelimelerle dolu bir bilgisayar ekranı önüne oturttuğunuzda diğerlerine kıyasla önemsemek, teselli etmek ve *yardım etmek* gibi kelimelere daha fazla ve *birini kaçırmak, saldırmak* ve *taciz etmek* gibi kelimelere daha kısa odaklandıklarını keşfetmişlerdir. İçe dönüklerin ve dışa dönüklerin uyumlu olma ihtimalleri eşittir; dışa dönüklükle uyum arasında bir bağıntı yoktur. Bu, sosyalleşmenin uyarıcılığından keyif alırken kendilerine en yakın olanlarla özellikle iyi geçinemediklerini açıklar.

Aynı zamanda neden bazı içe dönüklerin –arkadaşlık yeteneği epey uyumlu olarak tabir edilebilecek Emily gibilerin– ailelerine ve yakın arkadaşlarına vakit ayırdıklarını ama havadan sudan sohbetlerden hoşlanmadıklarını da açıklar. Dolayısıyla Greg, Emily'ye "antisosyal" derken yanılmaktadır. Emily evliliğini tam da uyumlu bir içe dönükten bekleyeceğiniz şekilde Greg'i sosyal evreninin merkezi kılarak beslemektedir.

Emily'nin talepkâr bir işi vardır ve bazı geceler eve geldiğinde çok az enerjisi kalmış olur. Greg'i görmekten her zaman mutludur ama bazen akşam yemeği için dışarı çıkmak ya da coşkulu sohbetler yapmaktansa yanı başında oturup kitap okumayı tercih eder. Onunla birlikte olmak yeterlidir. Emily için bu doğaldır ama Greg onun iş arkadaşları için çaba sarf edip aynı şeyi kendisi için yapmadığını düşünür.

Bu, görüştüğüm içe dönük–dışa dönük çiftlerde yaygın bir dinamikti: partnerlerinden zaman ve anlayış isteyen içe dönükler,

refakate bayılan ve partnerlerinin "en iyi" benliklerinden başkalarının yararlandığını düşüncesiyle gücenmiş dışa dönükler.

Dışa dönükler için içe dönüklerin yoğun bir günün ardından dinlenmeye ihtiyaç duymalarını anlamak zor olabilir. İşten eve konuşamayacak kadar yorgun gelen eşimizle hepimiz empati kurarız ama sosyal açıdan aşırı uyarılmanın aynı derecede tüketici olduğunu kavramak daha zordur.

İçe dönükler için de sessizliklerinin ne kadar yaralayıcı olduğunu anlamak zordur. Şen şakrak ve dinamik bir lise İngilizce öğretmeni olan ve günlerini bağış toplamakla geçiren, eve geldiğindeyse yığılıp kalan içe dönük hukuk fakültesi dekanı Bob'la evli olan Sarah adında bir kadınla görüşmüştüm. Sarah bana evliliğini anlatırken düş kırıklığı ve yalnızlık gözyaşları dökmüştü.

"İşteyken inanılmaz derecede sempatik biri," demişti. "Herkes bana onun çok komik biri olduğunu ve onunla evli olduğum için ne kadar şanslı olduğumu söylüyor. Ben de onları boğazlamak istiyorum. Her gece, akşam yemeği biter bitmez fırlayıp mutfağı temizliyor. Sonra tek başına gazete okumak ve kendi başına fotoğraf işleriyle uğraşmak istiyor. Dokuz civarı yatak odasına geliyor ve televizyon izleyip benim yanımda olmak istiyor. Ama o zaman bile aslında benimle değil. Gözlerimizi televizyona dikmişken başımı omzuna koymamı istiyor. Paralel oyunun[15] yetişkin versiyonu bu." Sarah, Bob'u işini değiştirmeye ikna etmeye çalışıyor. "Bütün gün bilgisayar başında oturabileceği bir işi olsaydı harika bir hayatımız olurdu bence ama sürekli bağış topluyor," diyor.

Sarah ve Bob'da olduğu gibi erkeğin içe dönük, kadının dışa dönük olduğu çiftlerde kişilik çatışmalarını sıklıkla cinsiyet farklılığıyla karıştırırız, sonra da "Mars"ın mağarasına

15 Paralel oyun genellikle 2-3 yaşındaki çocuklarda gözlemlenen bir durumdur. Bu yaştaki çocuklar bir odada birbirleriyle değil, birbirlerinin yanında oynar ve bu sırada birbirlerini gözlemleyerek hareketlerini buna göre değiştirirler. (ç. n.)

çekilmeye ihtiyacı varken "Venüs"ün etkileşime girmeyi tercih ettiğine dair yaygın inanışı tekrarlar dururuz. Gelgelelim sosyal ihtiyaçlardaki bu farklılıkların nedeni her ne olursa olsun –cinsiyet ya da mizaç– önemli olan, bunlarla başa çıkmanın mümkün olmasıdır. Örneğin Başkan Obama, *Umudun Cesareti*'nde Michelle'le evliliğinin başlarında ilk kitabı üzerinde çalıştığını anlatır: "Geceyi sıklıkla demiryolu yakınındaki dairemizin arka tarafındaki ofisime kapanarak geçiriyordum; benim normal olarak gördüğüm şey, Michelle'in kendini yalnız hissetmesine neden oluyordu." Kendi tarzını, yazmanın talepkâr doğasına ve tek çocuk olarak yetiştirilmiş olmasına atfeder ve sonrasında Michelle'le birlikte yıllar içinde birbirlerinin gereksinimlerini gidermeyi öğrendiklerini anlatır.

İçe dönükler ve dışa dönükler için birbirlerinin çatışma çözme tarzlarını da anlamak da zor olabilir. Danışanlarımdan biri, Celia adındaki kusursuz giyimli bir avukattı. Celia boşanmak istiyordu ama kocasının bunu öğrenmesinden ürküyordu. Kararının haklı gerekçeleri vardı ama kocasının ona kalması için yalvaracağını ve kendisinin de suçluluk duygusuyla kıvranacağını düşünüyordu. Her şeyin ötesinde Celia bu haberi merhametli bir şekilde vermek istiyordu.

Tartışmalarının bir canlandırmasını yapmaya karar verdik.

"Bu evliliği bitirmek istiyorum," dedi Celia. "Bu sefer ciddiyim."

"Tüm bunları bir arada tutmak için elimden gelen her şeyi yapıyorum," diye savundum. "Bunu bana nasıl yaparsın?"

Celia bir dakikalığına düşündü.

"Bunu enine boyuna düşünmek için epey zaman harcadım ve doğru karar olduğuna inanıyorum," dedi katı bir sesle.

"Fikrini değiştirmek için ne yapabilirim?" diye sordum.

"Hiçbir şey," dedi Celia dümdüz bir sesle.

Bir an kocasının ne hissedeceğini düşününce dilim tutulmuştu. Celia ezberden konuşuyor, çok soğukkanlı davranıyordu. Benden boşanmak üzereydi; benden, on bir yıllık kocasından! *Hiç mi umursamıyordu?*

Celia'dan bir kere daha denemesini istedim, bu sefer sesine duygu katarak.

"Yapamam," dedi. "Yapamıyorum."

Ama yaptı. "Bu evliliği bitirmek istiyorum," diye yineledi, sesi kedere boğularak. Ve kontrol edilemez bir biçimde ağlamaya başladı.

Celia'nın sorunu hislerden yoksun olması değildi. Kontrolünü kaybetmeden duygularını nasıl *göstereceğiydi.* Peçeteye uzanırken kendini çabucak topladı ve soğuk, hissiz avukat moduna geri döndü. Bunlar elinin hemen altında olan iki araçtı: karşı konulamaz ya da ilgisiz bir soğukkanlılık.

Celia'nın hikâyesini anlatmamın sebebi, pek çok açıdan Emily'ye ve mülakat yaptığım pek çok içe dönüğe benzemesidir. Emily, Greg'le boşanma hakkında değil, akşam yemeği partileri hakkında konuşur ama iletişim tarzı Celia'nınkinin aynısıdır. O ve Greg anlaşmazlığa düştüklerinde sesi düşer ve düzleşir, tavrı biraz mesafe kazanır. Yapmaya çalıştığı şey saldırganlığı en aza indirgemektir ama duygusal açıdan geri çekiliyormuş gibi *görünür.* Greg ise sesini yükselterek ve sorunlarını çözmeye kendini daha çok kaptırdıkça kavgacı görünerek tam tersini yapar. Emily kendini ne kadar geri çeker görünürse Greg kendini o kadar yalnız, incinmiş, en sonundaysa kudurmuş hisseder; o ne kadar öfkelenirse de Emily o kadar incinmiş ve tatsız hisseder ve o kadar kabuğuna çekilir. Kısa bir süre sonra içinden çıkamadıkları yıkıcı bir döngünün içinde kısılı kalırlar çünkü eşlerden ikisi de münasip bir tavırla tartıştıklarına inanmaktadır.

Bu dinamik, kişilik ve çatışma çözme tarzı arasındaki ilişkiye aşina olanları şaşırtmamalıdır. Nasıl kadınların ve erkeklerin farklı çatışma çözme biçimleri varsa içe dönük ve dışa dönüklerin

de öyledir; çalışmalar ilkinin çatışmadan sakındığını, ikincisininse "karşı karşıya gelme cambazı" olduğunu, aklına geleni söylemekten çekinmediğini göstermektedir.

Bunlar tümüyle zıt yaklaşımlardır, dolayısıyla ihtilafa yol açmaları kaçınılmazdır. Emily çatışmayı bu kadar kafasına takmasaydı Greg'in yaklaşımına bu kadar güçlü bir şekilde tepki vermeyebilirdi; Greg daha ılımlı olsaydı Emily'nin tartışmanın büyümesini engelleme çabasını takdir edebilirdi. İnsanların bağdaşabilir çatışma tarzları olduğunda yaşanan bir anlaşmazlık, her bir partnerin diğerinin bakış açısını onaylamasına vesile olabilir. Gelgelelim Greg ve Emily, karşı tarafın onaylamadığı bir biçimde her tartıştıklarında birbirlerini biraz daha *az* anlıyor görünüyorlar.

Peki ya birbirlerinden, en azından kavga süresince, biraz daha az mı *hoşlanıyorlar*? Psikolog William Graziano'nun yaptığı aydınlatıcı bir çalışma bu sorunun cevabının evet olabileceğini iddia ediyor. Graziano, bilgisayarda bir futbol oyunu oynamaları için altmış bir erkek öğrenciyi gruplara bölmüş. Katılımcıların yarısına işbirliğine dayanan bir oyun verilmiş ve kendilerine, "Futbol bizim için faydalıdır çünkü futbolda başarılı olmak için *takım üyeleri birbirleriyle iyi çalışmak zorundadır*," denmiş. Diğer yarıya takımlar arası rekabeti vurgulayan bir oyun verilmiş. Her öğrenciye kendi takım arkadaşları ve diğer takımdaki rakipleri hakkında slaytlar ve uydurma biyografik bilgiler verilmiş ve daha sonra da diğer oyuncular hakkında ne hissettikleri sorulmuş.

İçe dönükler ve dışa dönükler arasındaki farklar dikkate değermiş. İşbirliğine dayalı oyun oynayan içe dönükler tüm oyuncuları –sadece rakiplerini değil, kendi takım arkadaşlarını da– rekabetçi bir oyun oynayan içe dönüklerden daha olumlu değerlendirmiş. Dışa dönüklerse tam tersini yapmış: oyunun rekabetçi versiyonunu oynadıklarında tüm oyuncuları daha olumlu değerlendirmişler. Bu bulgular çok önemli bir şey ileri

sürmektedir: İçe dönükler dostane bağlamlarda tanıştıkları insanları sever, dışa dönükler rekabet ettiklerini tercih eder.

Robotların fiziksel rehabilitasyon egzersizleri sırasında felçli hastalarla etkileşime girdikleri bir çalışma benzer sonuçlar vermiştir. İçe dönük hastalar sakinleştirici, kibar bir tavırla konuşmak üzere tasarlanmış robotlara daha iyi tepki vermiş ve onlarla daha uzun etkileşime girmişlerdir: "Bunun zor olduğunu biliyorum ama bunun kendi iyiliğin için olduğunu unutma" ve "Çok iyi, sıkı çalışmaya devam et." Öte yandan dışa dönüklerse daha canlandırıcı, agresif bir dil kullanan robotlarla daha iyi çalışmış: "Bundan daha fazlasını yapabilirsin, biliyorum!" ve "Egzersizine konsantre ol!"

Bu bulgular Greg ve Emily'nin işlerinin zor olduğunu gösteriyor. Şayet Greg, güçlü veya rekabetçi davrandıklarında insanları daha çok seviyorsa ve eğer Emily besleyici, uyumlu insanlar için aynısını hissediyorsa, o halde yemekli davet çıkınazı hakkında bir orta yolu nasıl bulacak ve oraya sevgi dolu bir şekilde nasıl ulaşacaklar?

Bu soruya merak uyandıran bir yanıt Michigan Üniversitesi İşletme Okulu'nun farklı kültürlerden müzakereciler –bu örnekte Asyalılar ve İsrailliler– hakkında yaptıkları bir çalışmadan gelir. Hong Kong ve İsrail'den yetmiş altı MBA öğrencisinden, birkaç ay içinde evleneceklerini ve evlilik resepsiyonu için bir yemek şirketiyle hazırlıkları nihayete erdirmelerinin gerektiğini hayal etmeleri istenir. Bu "buluşma" video aracılığıyla gerçekleştirilir.

Bazı öğrencilere işletmecinin arkadaş canlısı ve güler yüzlü olduğu bir video gösterilir; diğerlerineyse asabi ve muhalif bir işletmecinin yer aldığı bir video. Ancak işletmecinin her iki durumda da verdiği mesaj aynıdır. Bir başka çift daha aynı düğün tarihiyle ilgilenir. Fiyatlar yukarı çıkmıştır. Ya kabul edin ya da başka bir yere gidin.

Hong Konglu öğrencilerin tepkisi İsrailli öğrencilerinkinden çok farklı olur. Asyalılar arkadaş canlısı işletmecinin verdiği

bir teklifi kabul etmeye çok daha yatkındır; sadece yüzde 14'ü zorlu işletmeciyle çalışmaya istekliyken yüzde 71'i güler yüzlü işletmecinin sunduğu anlaşmayı kabul eder. Ancak İsrailliler *her iki* işletmecinin de sunduğu anlaşmayı kabul etmeye eşit derecede yatkındır. Diğer bir deyişle, Asyalı müzakereciler için içerik kadar tarz da önemliyken İsrailliler aktarılan enformasyona daha fazla yoğunlaşırlar. Sempatik *ya da* muhalif duyguların gösteriminden etkilenmezler.

Bu çarpıcı farklılığın açıklaması iki kültürün saygıyı nasıl tanımladığıyla ilgilidir. 8. Bölüm'de gördüğümüz gibi pek çok Asyalı çatışmayı en aza indirerek saygı gösterir. Ancak İsrailliler, araştırmacılara göre, "[anlaşmazlığı] bir saygısızlık işareti olarak değil, karşı tarafın durumla ilgilendiği ve işiyle tutkulu bir şekilde meşgul olduğu şeklinde görme eğilimindedirler."

Aynı şeyi Greg ve Emily için de söyleyebiliriz. Emily kavgaları sırasında sesini alçaltıp donuklaştığında, olumsuz duygularını göstermeme sıkıntısına girerek saygılı davrandığını düşünmektedir. Ancak Greg, Emily'nin kendi kafasında işi bitirdiğini ya da daha kötüsü hiç umursamadığını düşünmektedir. Benzer bir şekilde Greg, öfkesini, Emily'nin ciddi ilişkilerinin sağlıklı ve dürüst bir ifadesi olarak gördüğünü varsayar. Ama Emily için Greg sanki aniden ona düşman kesilmiş gibidir.

Kitabı *Anger: The Misunderstood Emotion*'da (Öfke: Yanlış Anlaşılmış Duygu) Carol Tavris, gelip geçen köylüleri ısırmayı seven Bengalli bir kobranın hikâyesini anlatır. Bir gün manevi bir rehber olan bir swami, yılanı, ısırmanın yanlış olduğuna ikna eder. Kobra bunu bir daha yapmayacağına yemin eder ve yapmaz da. Çok geçmeden köyün oğlanları yılandan korkmaz hale gelir ve onu taciz etmeye başlar. Dayak yemiş ve yara bere içinde kalmış yılan swami'ye sözünü tuttuğu için başına bunların geldiğini söyler.

"Sana ısırmamanı söyledim," der swami, "ama tıslamamanı söylemedim."

"Pek çok insan, swami'nin kobrası gibi, tıslamayı ısırmakla karıştırır," diyor Tavris.

Pek çok insan; Greg ve Emily gibi. İkisinin de swami hikâyesinden öğreneceği çok şey var: Greg'in ısırmayı bırakması, Emily'nin onun –ve kendisinin– tıslamasında bir sorun olmadığını görmesi.

Greg işe öfke hakkındaki varsayımlarını değiştirerek başlayabilir. Çoğumuz gibi o da öfkesini açığa vurmanın içini rahatlattığına inanır. "Katarsis hipotezi" –saldırganlığın sağlıklı bir şekilde salınıncaya kadar içimizde büyüdüğü düşüncesi– Yunanlara dayanır, Freud'la yeniden hayat bulmuştur ve 1960'ların "rahat ol ve istediğini yap" çığlıkları sırasında güçlenmiştir. Ancak katarsis hipotezi bir mittir; makuldür, zekicedir fakat yine de bir mittir. Sayısız çalışma, öfkeyi açığa vurmanın onu yatıştırmadığını göstermiştir; *aksine kamçılar.*

Öfkeye izin vermemek hepimizin yararınadır. Nörobilimciler botoks yaptıran insanların ki bu, onların öfkeli yüzler yapmalarını engeller, yaptırmayanlara kıyasla öfkeye daha az yatkın olduklarını bile bulmuştur çünkü kaş çatma eyleminin kendisi amigdalanın olumsuz duygular işlemesini tetikler. Ve öfke sadece o anda zarar vermekle kalmaz çünkü günler sonrasında çiftler olanlar yüzünden ilişkilerini onarmaya devam ederler. Kavga ettikten sonraki seksin muhteşem olduğuna dair popüler fanteziye rağmen pek çok çift yeniden sevgi dolu hissetmenin zaman aldığını söyler.

Greg öfkesinin yükseldiğini hissettiğinde sakinleşmek için ne yapabilir? Derin bir nefes alabilir. On dakikalık bir mola verebilir. Ve kendine, kendisini o kadar kızdıran şeyin gerçekten önemli olup olmadığını sorabilir. Eğer değilse, o zaman işi oluruna bırakabilir. Ama eğer önemliyse o zaman ihtiyaçlarını kişisel saldırılar olarak değil, nötr tartışma unsurları olarak

dillendirmesi gerekir. "Çok antisosyalsin!", "Hafta sonlarımızı her ikimize de uyacak şekilde düzenlemenin bir yolunu bulabilir miyiz?"e dönüşebilir.

Bu tavsiye Emily duyarlı bir içe dönük olmasa da geçerlidir (kimse domine edilmeyi ya da saygı duyulmadığını hissetmeyi sevmez), gelgelelim Greg öfkeden özellikle rahatsız olan bir kadınla evlidir. Dolayısıyla en azından olayın en hararetli anında, arzuladığı çatışmacı eşe değil, evli olduğu çatışmadan kaçınan eşe karşılık vermesi gerekir.

Şimdi de denklemin Emily tarafına bakalım. Neyi farklı yapabilir? Greg ısırdığında –haksız bir biçimde saldırdığında– itiraz etmekte haklıdır ama ya tısladığı zamanlarda? Emily aralarında suçluluk ve savunmaya geçme döngüsüne düşme eğiliminin de olduğu, kendi kendisine zarar veren tepkilerini öfkeye yönlendirebilir. 6. Bölüm'de gördüğümüz üzere pek çok içe dönük erken çocukluk döneminden itibaren güçlü suçluluk duyguları hissetmeye yatkındır; hepimizin kendi tepkilerimizi başkalarına yansıtma eğiliminde olduğumuzu da biliriz. Çatışmadan kaçınan Emily, Greg gerçekten de korkunç bir şey yapmadığı sürece asla "ısırmayacağı", hatta tıslamayacağı için *Greg'in* ısırmasını, kendisinin suçlu olduğunun bir işareti olarak görmektedir. Emily'nin suçluluk hissi o kadar tahammül edilemez gelmektedir ki Greg'in tüm iddialarını –öfke yüzünden abartılmış olanların yanı sıra meşru olanları–inkâr etme eğilimindedir. Bu, empati kurmayı bıraktığı ve Greg'in duyulmadığını hissettiği bir kısır döngüye yol açar.

Dolayısıyla Emily'nin haksız olmanın bir sorun teşkil etmediğini kabul etmesi gerekir. İlk başta ne zaman suçlu olup ne zaman olmadığını çözmede sıkıntı yaşayabilir; Greg'in sıkıntılarını böylesine bir tutkuyla ifade etmesi bunu ayırmayı güçleştirir. Ancak Emily bu bataklığa saplanmamayı denemek zorunda. Greg haklı olduğunda sadece kocasına iyi bir partner olmak için değil, aynı zamanda haddini aşmada sorun olmadığını

kendisine öğretmek için bunları kabul etmelidir. Bu, Greg'in iddiaları haksız *olduğunda,* incinmiş hissetmemesini ve karşı koymasını kolaylaştırır.

Karşı koymak mı? Ama Emily kavga etmekten nefret eder.

Bunda bir sorun yok. Kendi tıslamasının sesinden rahatsız olmamayı öğrenmesi gerekiyor. İçe dönükler uyumsuzluğa yol açmak istemeyebilirler ancak tıpkı o pasif yılan gibi, partnerlerinin kendilerini iğnelemesini teşvik etmekten de eşit derecede kaygılanmalılar. Ve karşı koymak, Emily'nin korktuğu gibi misillemeye davetiye çıkarmak yerine Greg'i geri çekilmeye teşvik edebilir. Büyük bir gösteri sahnelemesine gerek yok. Genellikle kendinden emin bir, "Bu benim kabul edebileceğim bir şey değil," işe yarayacaktır.

Emily bunun dışında alıştığı konfor alanından arada bir dışarı adım atıp öfkesinin yükselmesine izin verebilir. Hatırlayın, Greg için hararet, ilişki kurmak anlamına geliyor. Futbol maçı araştırmasındaki dışa dönük oyuncuların rakiplerine sıcak hisler beslemeleri gibi Greg de Emily sahaya çıkmaya hazır, havaya girmiş bir oyuncu kılığına birazcık bürünse kendini ona daha yakın hissedebilir.

Emily, Greg'in davranışlarından duyduğu hoşnutsuzluğun üstesinden onun gerçekte göründüğü kadar saldırgan olmadığını kendine hatırlatarak da gelebilir. Çabuk öfkelenen eşiyle harika bir ilişkisi olan, mülakat yaptığım bir içe dönük olan John, yirmi beş yıllık evlilikten sonra bunu nasıl yapacağını öğrendiğini tarif ediyor:

> Jennifer herhangi bir şey için peşime düştüğünde canıma okuma niyetindedir. Mutfağı toplamadan yattıysam ertesi sabah baha, "Mutfak çok kirli!" diye bağırır. Gelip mutfağa bakarım. Ortada üç ya da dört bardak vardır; çok kirli değildir ancak bu anlara atfettiği drama onun için doğal. Bu onun, *fırsatın olursa mutfağı biraz daha toplayabilirsen sevinirim* deme şekli. Eğer

bunu bana bu şekilde söylerse ona, *memnuniyetle, daha önce yapmadığım için özür dilerim,* derdim. Ama bana saatte iki yüz kilometre hızla ilerleyen bir yük treni gibi geldiği için başkaldırmak istiyorum. Bunu yapmamamın sebebi yirmi beş yıldır evli olmamız ve Jennifer'ın benimle böyle konuştuğu zamanlarda canıma kastetmediğini anlamış olmam.

O halde John'un zorlu eşiyle iyi ilişkisinin sırrı nedir? Eşinin söylediklerinin kabul edilemez olduğunu bilmesini sağlar ama ne anlama geldiklerini de dinlemeye çalışır. "Empatimden istifade etmeye çalışıyorum," diyor. "Ses tonunu denklemden çıkarıyorum. Duyularıma yaptığı saldırıyı dışarı atıyorum ve söylemeye çalıştığı şeyi anlamaya çalışıyorum."

Ve Jennifer'ın yük treni gibi son sürat gelen sözlerinin ardında söylemeye çalıştığı şey genellikle oldukça basittir: Bana saygı duy. Bana dikkatini ver. Beni sev.

Şimdi, Greg ve Emily'nin ellerinde çatışmalarını nasıl çözeceklerine dair değerli bilgiler var. Ama cevaplamaları gereken bir soru daha var: O cuma gecesi davetlerini neden bu kadar farklı deneyimliyorlar? Emily'nin sinir sisteminin, insanlarla dolu bir odaya girdiğinde muhtemelen aşırı yüklendiğini biliyoruz. Ve Greg'in de tam tersini hissettiğini biliyoruz: İnsanlara, sohbetlere, etkinliklere, dışa dönüklerin arzuladığı dopamin yüklü her şeyin cazibesine kapılmış. Ama kokteyl gevezesinin anatomisini biraz daha derinlemesine inceleyelim. Greg ve Emily'nin farklılıkları arasında köprü kurmanın anahtarı ayrıntılarda gizlidir.

Bundan birkaç yıl önce, birbirlerini tanımayan otuz iki çift içe dönük ve dışa dönük, o zamanlar Harvard'da yüksek lisans öğrencisi Dr. Matthew Lieberman adındaki bir nörobilimcinin yürüttüğü bir deneyin parçası olarak birkaç dakikalığına telefonda sohbet etmişler. Telefonu kapattıklarında sohbet sırasında ne hissettiklerini ve nasıl davrandıklarını değerlendiren ayrıntılı

soru formları doldurmaları istenmiş. Sohbet partnerinizden ne kadar hoşlandınız? Ne kadar arkadaş canlısıydınız? Bu insanlarla tekrar etkileşime girmeyi ne kadar istersiniz? Aynı zamanda kendilerini sohbet partnerlerinin yerine koymaları istenmiş: Partneriniz sizden ne kadar hoşlandı? Size karşı ne kadar duyarlıydı? Ne kadar teşvik ediciydi?

Lieberman ve ekibi cevapları karşılaştırmış ve sohbetleri de dinleyerek tarafların birbirleri hakkındaki hislerini değerlendirmiş. Dışa dönüklerin partnerlerinin kendileriyle konuşmaktan keyif alıp alınadıklarına dair değerlendirmelerinde içe dönüklerden daha isabetli olduklarını görmüşler. Bu bulgular dışa dönüklerin sosyal ipuçlarını çözmede içe dönüklerden daha iyi olduklarına işaret eder. "İlk bakışta bu şaşırtıcı görünür," der Lieberman. Bu durum, dışa dönüklerin sosyal durumları okumakta daha iyi olduklarına dair popüler varsayımı tekrarlıyor. Lieberman'ın deneyin bir sonraki aşamasında gösterdiği üzere tek sorun bu varsayımın pek de doğru olmayışı.

Lieberman ve ekibi bir grup katılımcıdan soru formunu doldurmadan önce yaptıkları konuşmanın kaydını dinlemelerini istemiş. Bu grupta içe dönükler ve dışa dönükler arasında sosyal ipuçlarını okuma yetenekleri açısından bir farklılık olmadığını görmüş. Peki ama neden?

Sorunun cevabı, ses kaydını dinleyen deneklerin sosyal ipuçlarını *aynı anda başka bir şey yapmalarına gerek kalmadan* çözebilmeleridir. Ve Lieberman deneylerinden daha önce yapılmış birkaç çalışmaya göre içe dönükler şifreleri çözmede iyidirler. Bu çalışmalardan biri içe dönüklerin dışa dönüklerden daha iyi birer şifre çözücü olduklarını bulmuştur.

Ancak söz konusu çalışmalar içe dönüklerin sosyal dinamikleri ne kadar iyi *gözlemlediklerini* ölçer, bunlara ne kadar iyi katıldıklarını değil. Katılım beyne gözlemlemekten çok daha farklı talepler iletir. Bu, zihnin aynı anda birden çok şey yapabilmesini gerektirir; dikkat dağılması yaşamadan ya da aşırı

strese girmeden pek çok kısa vadeli enformasyonu bir kerede işleme yeteneği. Bu tam da dışa dönüklerin uygun oldukları bir beyin fonksiyonu türüdür. Diğer bir deyişle, dışa dönükler sosyaldir çünkü beyinleri dikkatlerini çekmek için yarışan talepleri –ki yemekli davetlerdeki sohbetlerin içeriği tam olarak budur– idare etmede iyidir. Diğer taraftan içe dönükler, kendilerini aynı anda pek çok kişiyle ilgilenmeye zorlayan sosyal etkinliklerden kaçınırlar.

İki kişi arasındaki en basit sosyal etkileşimin şunları yapmayı gerektirdiğini düşünelim: Diğerinin söylediklerini yorumlamak, vücut dilini ve yüz ifadelerini okumak, dönüşümlü olarak konuşmak ve dinlemek, diğer kişinin söylediğine karşılık vermek, anlaşılıp anlaşılmadığınızı değerlendirmek, iyi karşılanıp karşılanmadığınızı belirlemek ve eğer karşılanmadıysanız durumu nasıl iyileştireceğinizi ya da kendinizi bu durumdan nasıl çıkaracağınızı bulmak. Tüm bunları aynı anda yapmanın ne kadar zor olduğunu bir düşünün! Ve bu sadece teke tek bir sohbettir. Şimdi de yemekli davet gibi bir grup ortamında gereken çoklu görevleri hayal edin.

Dolayısıyla içe dönükler, bir roman yazdıklarında ya da birleşik alan teorisi üzerine kafa yorduklarında –veya yemekli davetlerde sessiz kaldıklarında– olduğu gibi gözlemci rolünü benimsediklerinde bir irade zayıflığı ya da enerji eksikliği sergilemezler. Sadece doğalarına uygun davranıyorlardır.

Lieberman deneyi içe dönüklere sosyal açıdan çelme takanın ne olduğunu anlatır ama sorunu nasıl çözebileceklerini göstermez. Mütevazı görünümlü bir adam olan Jon Berghodd örneğini ele alalım. Jon, fiziksel görünüme kadar tam bir klasik içe dönüktür: zayıf, sırım gibi bir vücut, sivri burun ve elmacık kemikleri, gözlüklü yüzünde düşünceli bir ifade. Pek de konuşkan değildir ama söyledikleri dikkatle dinlenir. "On kişinin olduğu bir odadaysam ve konuşmak ya da konuşmamak elimdeyse," der,

"ben konuşmayan kişi oluyorum. İnsanların, 'Neden hiçbir şey söylemiyorsun?' sorusunu yönelttikleri kişi ben oluyorum."

Jon aynı zamanda öne çıkan bir satış elemanı. 1999 yazında, henüz lise üçüncü sınıf öğrencisiyken Cutco mutfak ürünleri satmaya başlar. İşi, müşterilerinin evlerine gidip bıçak satmasını gerektirir. Bu, bir toplantı odasında ya da otomobil satış bayisinde değil, potansiyel bir müşterinin mutfağında gerçekleştiği ve masaya yemek koyabilmek için her gün kullanacakları bir ürün satmayı içerdiği için hayal edilebilecek en içli dışlı satış durumlarından biriydi.

Jon işteki ilk sekiz haftasında 50.000 dolar değerinde bıçak sattı. Şirketin o yıl işe aldığı 40.000 kişi arasında en iyi temsilci oldu. 2000 yılına gelindiğinde, henüz lise son sınıf öğrencisiyken Jon 135.000 dolardan fazla komisyon kazanmış ve ülke ve bölge çapında yirmi beşten fazla rekor kırmıştı. Bu esnada okulda, öğle yemeği saatinde kütüphaneye saklanan biriydi. Gelgelelim 2002 yılında, doksan satış elemanını daha işe aldı ve eğitti ve bölgelerde yaptığı satışları bir önceki yıla göre yüzde 500 artırdı. O günden sonra Jon kendi kişisel koçluk ve satış eğitim işi olan Global Empowerment Coaching'i kurdu. Bugüne kadar 30.000'den fazla satış elemanı ve yöneticiye yüzlerce konuşma, seminer ve kişisel danışmanlık hizmeti verdi.

Jon'un başarısının sırrı nedir? Bir ipucu, şimdilerde Kaliforniya Üniversitesi, Santa Cruz'da profesör olan gelişim psikoloğu Avril Thorne'un yaptığı bir deneyden geliyor. Thorne elli iki genç kadını –yirmi altı içe dönük ve yirmi altı dışa dönük– bir araya getirip onlara iki farklı sohbet çifti görevi vermiş. Her bir kişi kendi tipinden bir partnerle on dakikalık bir sohbet, sonra da "yaratılış olarak zıddıyla" aynı uzunlukta ikinci bir sohbet yapacakmış. Thorne'un ekibi bu sohbetleri kaydetmiş ve katılımcılardan kayıtları dinlemelerini istemiş.

Bu süreç bazı şaşırtıcı bulguları ortaya çıkarmış. İçe dönükler ve dışa dönükler, içe dönüklerin her zaman daha az konuştuğu

fikrini yalanlayacak şekilde, eşit derecede katılım göstermiş. Ancak içe dönük çiftler bir veya iki ciddi sohbete odaklanma eğilimindeyken dışa dönük çiftler daha hafif ve çeşitli konular seçmiş. İçe dönükler genellikle hayatlarındaki sorunları ya da çatışmaları tartışmış: okul, iş, arkadaşlıklar vb. Belki de "sorunlardan bahsetmeye" düşkünlüklerinden ötürü nasihat veren kişi rolünü benimsemişler. Dışa dönüklerse diğer kişiyle ortaklıklar barındıran kendileriyle ilgili rastgele bilgiler vermeye daha yatkınlarmış: *Yeni bir köpeğin mi var? Bu harika. Bir arkadaşımın deniz balıklarıyla dolu harika bir akvaryumu var!*

Ancak Thorne'un deneyinin en ilginç kısmı iki tipin birbirlerini ne kadar takdir ettikleriymiş. Dışa dönüklerle konuşan içe dönükler daha neşeli konular seçmişler, daha rahat sohbet ettiklerini bildirmişler ve dışa dönüklerle sohbet etmeyi "temiz hava" olarak tarif etmişler. Öte yandan dışa dönükler içe dönük partnerlerle daha fazla rahatlayabildiklerini ve sorunlarından bahsetmede daha özgür olduklarını hissetmişler.

Bunlar yararlı sosyal enformasyonlar. İçe dönükler ve dışa dönükler bazen karşılıklı olarak rahatsızlık hissetseler de Thorne'un araştırması her birinin öteki tarafa verecek ne kadar çok şeyi olduğunu gösteriyor. Dışa dönüklerin, içe dönüklerin –yüzeysel olana dudak büker görünmelerine rağmen– daha kaygısız bir alana sürüklenmekten memnuniyet duyabileceklerini bilmeye ihtiyaçları vardır ve bazen sorunlardan konuşma eğilimlerinin kendilerini sıkıcı biri yaptığını hisseden içe dönükler de başkalarının ciddileşmesini kolaylaştırdıklarını bilmelidirler.

Thorne'un araştırması Jon Berghoff'un satış alanındaki başarısını anlamamıza da yardım eder. Ciddi konuşma eğilimini ve ikna edici olmaktansa nasihat verici rolünü potansiyel müşterileri için bir tür terapiye dönüştürmüştür. "İnsanların benden ürün almalarının sebebinin sattığım şeyi anlamaları olmadığını hemen keşfettim," diye izah eder Jon. "Satın alıyorlar çünkü kendilerini anlaşılmış hissediyorlar."

Jon soru sormaya ve cevapları dikkatle dinlemeye doğal yatkınlığından da istifade ediyor. "Birinin evine gittiğimde onlara bıçak satmaya çalışmaktansa üst üste yüzlerce soru soruyordum. Bütün bir sohbeti sadece doğru soruları sorarak idare edebilirdim." Bugün, koçluk işinde Jon aynı şeyi yapıyor. "Beraber çalıştığım kişiyle aynı frekansta olmaya çalışıyorum. Yaydıkları enerjiye dikkat ediyorum. Bunu yapmak benim için kolay çünkü zaten sürekli düşünme halindeyim."

Ama satıcılık heyecanlanma, insanları gaza getirme yeteneği gerektirmez mi? Jon'a göre hayır. "Pek çok kişi satış yapmanın hızlı bir konuşmacı olmayı ya da insanları ikna etmeyi bilmeyi gerektirdiğine inanır. Bunlar dışa dönük bir iletişim kurma biçimi gerektirir. Ama satışta herkesçe bilinen bir 'iki kulağımız ve bir ağzımız var ve bunları belli bir oranda kullanmalıyız' gerçeği vardır. Bunun bir insanı satış ya da danışmanlık yapmakta gerçekten iyi kılan şey olduğuna inanıyorum; en önemli şey iyi dinlemektir. Şirketimdeki en iyi satış elemanlarına baktığımda dışa dönük özelliklerin başarının anahtarı olmadığını görüyorum."

Şimdi Greg ve Emily'nin açmazına geri dönelim. Az önce iki mühim enformasyon edindik: İlki, Emily'nin çoklu sohbetten duyduğu iştahsızlık gerçek ve açıklanabilir ve ikincisi, içe dönükler kendi tarzlarına uygun sohbet ettiklerinde başkalarıyla derin ve keyif veren bağlar kurabilirler.

Greg ve Emily ancak bu iki gerçekliği kabul ettikten sonra açmazlarını çözmenin bir yolunu buldular. Verdikleri partilerin *sayısına* odaklanmak yerine *formatı* hakkında konuşmaya başladılar. Emily'nin hiç sevmediği, gruptaki herkesle aynı anda sohbet edebilmeyi gerektirecek şekilde herkesi büyük bir masa etrafında oturtmak yerine, akşam yemeğini insanların kanepelerde ya da yer minderlerinde oturup ufak, rahat sohbet gruplarında yemek yemelerini sağlamak üzere neden büfe tarzında

servis etmesinlerdi ki? Bu Greg'in, her zamanki gibi ilgi odağı olabilmesine, Emily'ninse kendine keyif aldığı samimi, teke tek sohbetleri yapabileceği bir köşe bulmasına olanak sağlayacaktı.

Meselenin çözülmesiyle çift artık kaç parti verecekleriyle ilgili daha çetrefilli bir soruyla uğraşabilirdi. Bir süre gidip geldikten sonra ayda iki gece üzerinde anlaştılar; yılda elli iki yemektense yirmi dört yemek. Emily'nin bu etkinlikleri heyecanla beklediği hâlâ söylenemez. Ama bazen kendine rağmen bunlardan keyif alır. Ve Greg bu kadar keyif aldığı gecelere ev sahipliği yapma, kişiliğinden vazgeçmeme ve taptığı insanla beraber olma fırsatını elde eder.

11

ESKİCİLER VE GENERALLER ÜZERİNE

Sessiz Çocukları Onları Duymayan Bir Dünyada Nasıl Yetiştirmeli?

Genç ve hassas olan her şeyde işin en önemli kısmı başlangıcıdır çünkü bu, karakterin oluşmakta olduğu ve arzu edilen etkinin daha kolay elde edildiği zamandır.

– PLATON, *Devlet*

Mark Twain bir defasında, dünyadaki gelmiş geçmiş en iyi generali bulmak için dünyayı dolaşan bir adamın hikâyesini anlatmıştı. Bu adam aradığı adamın çoktan öldüğünü ve cennete gittiğini öğrendiğinde onu bulmak için cennetin kapılarına seyahat etmiş. Aziz Peter, sıradan biri gibi görünen Joe'ya işaret etmiş.

"Bu bütün generallerin en büyüğü olamaz," diye karşı çıkmış adam. "Bu kişiyi dünyada yaşarken tanıyordum ve o sadece bir eskiciydi."

"Bunu biliyorum," demiş Aziz Peter, "ama bir general *olmuş olsaydı*, aralarındaki en iyisi olurdu."

Hepimiz, esasında general olabilecek eskicileri aramalıyız.

Bu da evde, okulda ya da çocuk parkında yetenekleri sıklıkla bastırılan içe dönük çocuklara odaklanmak anlamına gelir.

Bir çocuk psikoloğu ve Michigan Üniversitesi'nde Aile ve Çocuk Merkezi'nin müdürü olan Dr. Jerry Miller'ın anlattığı şu didaktik hikâyeyi ele alalım. Dr. Miller'ın Ethan adında, ebeveynlerinin dört kez tedaviye getirdikleri bir hastası vardır. Her seferde ebeveynleri çocuklarıyla ilgili ters bir şeyler olduğuna dair aynı korkuları dile getirirler. Dr. Miller da onları Ethan'da hiçbir sorun olmadığına dair temin eder.

Bir sorun olduğuna dair kaygı duymaya başladıkları ilk sefer, sebep yeterince basittir. Ethan yedi yaşındadır ve dört yaşındaki erkek kardeşinden birkaç kez dayak yemiştir. Ethan mücadele etmez. Ebeveynleri –her ikisi de yüksek güçlü kurumsal işleri ve golf ve tenise yönelik bir tutkusu olan cana yakın, kontrolü elinde tutan tipler– küçük çocuklarının saldırganlığını sorun etmez ama Ethan'ın pasifliğinin problem yaratacağından endişelenirler.

Ethan büyürken ebeveynleri ona "kavgacılık ruhu" aşılamayı boşu boşuna dener. Onu beyzbol ve futbola gönderirler ama Ethan sadece eve gidip kitap okumak ister. Okulda bile rekabetçi değildir. Oldukça parlak zekâlı olmasına rağmen notları çok iyi değildir. Aslında daha iyisini yapabilir ama hobilerine, özellikle de model araba yapmaya odaklanmayı tercih eder. Birkaç yakın arkadaşı vardır fakat sınıfın sosyal yaşamının merkezinde olduğu söylenemez. Bu kafa karıştıcı davranışlarının açıklamasını yapamayan Ethan'ın ebeveynleri, onun depresyonda olabileceğini düşünür.

Ancak Dr. Miller, Ethan'ın sorununun depresyon değil, klasik bir zayıf "evebeyn-çocuk uyumu" örneği olduğunu söylüyor. Ethan uzun boylu, zayıf, atletik olmayan biridir; klasik bir inek öğrenci görüntüsüne sahiptir. Ebeveynleriyse "her daim gülümseyip insanlarla konuşurken Ethan'ı peşleri sıra sürükleyen" sosyal, girişken insanlardır.

Ebeveynlerinin Ethan'la ilgili endişeleriyle Dr. Miller'ın durumu nasıl değerlendirdiğini karşılaştıralım. Dr. Miller hevesli

bir şekilde, "Klasik Harry Potter çocuğu gibiydi, sürekli kitap okuyordu," diyor. "Hayalî her tür oyundan keyif alıyordu. Bir şeyler yaratmaya bayılıyordu. Anlatmak istediği çok fazla şey vardı. Ebeveynlerini, onların kendisini kabul ettiğinden daha fazla kabul ediyordu. Onları patolojik olarak değil, sadece kendisinden farklı olarak tanımlıyordu. Aynı çocuk başka bir evde olsaydı örnek bir çocuk olurdu."

Ancak Ethan'ın ebeveynleri onu bu şekilde görmenin bir yolunu asla bulamamışlar. Dr. Miller'ın kulağına gelen en son şey ebeveynlerinin, oğullarını "tedavi etmeyi" kabul eden bir başka psikoloğa danıştıklarıydı. Ve şimdi Ethan hakkında kaygılanan kişi Dr. Miller'dı.

"Bu 'iyatrojenik' sorunun net bir örneğidir," diye anlatıyor. "Yani tedavinin sizi hasta etmesinin. Bunun klasik bir örneği, eşcinsel bir çocuğu heteroseksüele dönüştürmek için tedavi ettirmenizdir. O çocuk için kaygılanıyorum. Ebeveynleri oldukça ilgili ve iyi niyetli insanlar. Tedavi olmaksızın çocuklarını topluma hazırlayamayacaklarını, içinde daha fazla hırs olması gerektiğini düşünüyorlar. Belki hırs konusunda doğruluk payı olabilir; bilmiyorum. Ama bu olsa da olmasa da o çocuğu değiştirmenin imkânsız olduğuna kesinlikle inanıyorum. Son derece sağlıklı bir çocuğun benlik algısına zarar vereceklerinden endişeleniyorum."

Elbette dışa dönük ebeveynlerin içe dönük bir çocuklarının olması her zaman uyumsuzluk yaşanacağı anlamına gelmez. Biraz farkındalık ve anlayışla her ebeveynin her türden çocukla iyi bir uyum sağlayabileceğini söylüyor Dr. Miller. Gelgelelim ebeveynlerin kendi önceliklerinden vazgeçmeleri ve dünyanın sessiz çocuklara nasıl göründüğünü görmeleri gerekir.

Joyce ve yedi yaşındaki kızı Isabel'in durumunu ele alalım. Isabel, parlak sandaletler giymeyi ve cılız kollarını saran rengârenk lastik bilezikler takmayı seven cin gibi bir ikinci sınıf öğrencisi. Sırlarını paylaştığı pek çok yakın arkadaşı var ve sınıfındaki

çocukların çoğuyla iyi geçiniyor. Kötü bir gün geçiren sınıf arkadaşına gidip sarılacak türde biri; doğum günü hediyelerini bile hayır kurumlarına bağışlar. Bunlardan ötürü çekici, iyi huylu bir kadın olan annesi Joyce'un kafası, Isabel'in okulda yaşadığı sorunlar yüzünden karışmıştı.

Birinci sınıftayken Isabel eve sık sık sınıfın belalısı yüzünden tükenmiş halde geliyordu. Bu kabadayı genellikle başka çocuklara dadansa da Isabel, onun söylediklerinin ne anlama geldiği, gerçek niyetinin ne olduğu ve davranışlarının nedenleri hakkında düşünmek için saatler harcıyordu.

İkinci sınıfa geldiğinde Isabel arkadaşlanyla görüşmek istememeye başladı. Genellikle evde kalmayı tercih ediyordu. Joyce, Isabel'i okuldan almaya gittiğinde diğer kız çocuklarını gruplar halinde toplanmış, Isabel'i ise çocuk parkında tek başına basket topuyla oynarken buluyordu. "Gruba kanşmıyordu. Bir süreliğine onu okuldan almayı bırakmak zorunda kalmıştım," diye anımsıyor Joyce o günleri. "Bunu izlemek benim için çok hüzün vericiydi." Joyce tatlı, sevgi dolu kızının neden kendi başına bu kadar çok zaman geçirmek istediğini anlayamıyordu. Isabel'de bir sorun olabileceğinden endişe ediyordu. Isabel başkalarıyla iyi ilişkiler kurma yeteneğinden yoksun olabilir miydi?

Joyce'a kızının bir içe dönük olabileceğini söyledikten ve anlamını açıkladıktan sonra Joyce, Isabel'in okuldaki deneyimleri hakkında farklı düşünmeye başladı. Ve Isabel'in bakış açısından, kaygı verici herhangi bir şey yoktu. Daha sonraları bana, "Okuldan sonra bir molaya ihtiyacım oluyor," diye anlatmıştı. "Okul zor çünkü odada bir sürü kişi var, o yüzden yoruluyorsun. Annem bana söylemeden, çocuklarla oyun oynayalım diye başka ebeveynlerle randevulaştığı zaman çıldırıyorum çünkü arkadaşlarımın duygularını incitmek istemiyorum. Ama evde kalmayı tercih ediyorum. Bir arkadaşının evindeyken insanların yapmak istedikleri şeyleri yapmak zorundasın. Okuldan sonra annemle vakit geçirmeyi seviyorum çünkü ondan bir şeyler öğ-

renebiliyorum. Benden daha uzun bir süredir hayatta. Düşünce dolu sohbetler yapıyoruz. Düşünceli sohbetler yapmayı seviyorum çünkü bunlar insanları mutlu ediyor."[16]

Isabel bize ikinci sınıf öğrencisi bilgeliğiyle içe dönüklerin ilişki kurabildiğini anlatıyor. Elbette kurarlar. Sadece bunu kendi bildikleri şekilde yaparlar.

Joyce artık Isabel'in ihtiyaçlarını anladığı için anne kız birlikte Isabel'in okul gününü idare etmesine yardım edecek stratejiler buluyorlar. "Eskiden olsaydı Isabel'i sürekli dışarı çıkarır, okuldan sonraki zamanını etkinliklerle doldururdum," diyor Joyce. "Şimdiyse okulda olmanın onun için çok stresli olduğunu anlıyorum, o yüzden ne kadar sosyalleşmenin makul olduğuna ve bunun zamanına beraber karar veriyoruz." Joyce, Isabel okuldan sonra odasında tek başına vakit geçirmek ya da bir doğum günü partisinden erken ayrılmak istediğinde aldırmıyor. Ayrıca Isabel bunları bir sorun olarak görmediği için kendisinin böyle görmesi için bir neden olmadığını da anlıyor.

Joyce kızına çocuk parkında nasıl davranacağıyla ilgili yardım etmeyi de öğrendi. Bir defasında Isabel, birbirleriyle çok iyi anlaşamayan üç arkadaşına nasıl vakit ayıracağını bilemiyormuş. "İlk başta aklıma gelen, 'Kafana takma! Hepsiyle beraber oyna!' demek oldu," diyor Joyce. "Ama şimdi Isabel'in farklı biri olduğunu anlıyorum. Arkadaşlarıyla geçireceği zamanı planlamakta sıkıntı çekiyor. O yüzden kiminle ve ne zaman oynayacağı hakkında konuşuyoruz ve durumu yumuşatmak için arkadaşlarına söyleyeceği şeylerin provasını yapıyoruz."

Isabel biraz daha büyüdüğünde arkadaşları yemekhanedeki iki farklı masaya oturdukları için üzülmüş. Bir masada daha sessiz arkadaşları, diğerindeyse sınıfın dışa dönükleri varmış. Isabel ikinci grubu "gürültülü, sürekli konuşan, birbirinin üstüne

16 Kitabı yayımlanmadan önce okuyanlardan bazıları, Isabel'den yaptığım bu alıntının doğru olmasının mümkün olmadığını söylediler: "Hiçbir ikinci sınıf öğrencisi böyle konuşmaz!" Ama Isabel'in söyledikleri tam olarak buydu.

oturan – *off*" diye tarif ediyormuş. Ancak en yakın arkadaşı Amanda "daha rahat ve sakin masa"daki kızlarla arkadaş olmasına rağmen "çılgın masa"ya oturmaya bayılıyormuş. Isabel kendini arada kalmış hissediyormuş. Nereye oturmalıymış?

Joyce'un aklından ilk geçen "çılgın masa"nın kulağa daha eğlenceli geldiğidir. Ama Isabel'e neyi *tercih ettiğini* sorar. Isabel bir dakika düşünür ve "Belki arada bir Amanda'yla otururum ama daha sessiz olmayı ve yemek saatinde her şeye ara vermeyi seviyorum," der.

Bunu yapmayı neden isteyesin ki, diye düşünür Joyce. Ama kendini tutmayı başarır. "Kulağa iyi geliyor," der Isabel'e. "Ve Amanda seni hâlâ seviyor. Sadece diğer masadan keyif alıyor. Ama bu seni sevmediği anlamına gelmez. Ayrıca kendine, ihtiyaç duyduğun huzurlu zamanı vermelisin."

İçedönüklüğü anlamanın, ebeveynlik yapma biçimini değiştirdiğini söylüyor Joyce ve bunun bu kadar zaman aldığına inanamıyor. "Isabel'i o harikulade gerçek haliyle gördüğüm zaman, dünya ona diğer masada olmayı istemesi gerektiğini söylese de buna değer veriyorum. Hatta o masaya onun gözlerinden bakmak başkaları tarafından nasıl algılanabileceğimi ve benim tatlı kızım gibi insanların refakatinden olmamak için dışa dönüklüğüm hakkında düşünmemi sağlıyor."

Joyce, Isabel'in hassaslığını da takdir eder duruma gelmiş. "Isabel olgun bir ruh," diyor. "Onun sadece bir çocuk olduğunu unutuyorsunuz. Onunla konuştuğumda insanların çocukları için sakladığı o özel ses tonunu kullanmanın cazibesine kapılmıyorum ve kelime dağarcığımı da ona göre uyarlamıyorum. Onunla bir yetişkinle konuşur gibi konuşuyorum. O çok duyarlı ve şefkatli biri. Başka insanların iyiliğini düşünür. Kolaylıkla duygularına yenik düşebilir ama ben kızımın meziyetlerine bayılıyorum."

Joyce gördüğüm kadarıyla ilgili bir anne ama mizaçlarındaki farklılık yüzünden bir ebeveyn olarak kızından daha dik bir

öğrenme eğrisi var. Kendisi de içe dönük biri olsaydı daha doğal bir ebeveyn-çocuk uyumundan keyif alır mıydı? Her zaman değil. İçe dönük ebeveynler de kendi meydan okumalarıyla karşı karşıya kalabilirler. Bazen acı dolu çocukluk anıları yollarına çıkabilir.

Michigan, Ann Arbor'da klinik sosyal hizmet uzmanı Emily Miller tedavi ettiği, utangaçlığı arkadaş edinmesine ve derse konsantre olmasına engel olacak kadar aşırı olan Ava'yı anlatmıştı bana. Kısa bir süre önce, sınıfın önünde şarkı söyleyecek bir gruba eşlik etmesi istendiğinde hıçkıra hıçkıra ağlamış ve annesi Sarah, Miller'dan yardım almaya karar vermiş. Miller, başarılı bir gazeteci olan Sarah'dan Ava'nın tedavisinde bir ortak olarak hareket etmesini istediğinde Sarah gözyaşlarına boğulmuş. Kendisi de zamanında utangaç bir çocukmuş ve bu korkunç yükü Ava'ya geçirdiği için kendisini suçlu hissediyormuş.

"Artık bunu daha iyi saklıyorum ama ben de hâlâ tıpkı kızım gibiyim," diye izah etmiş. "Herkese yaklaşabiliyorum ama sadece işimi yaparken."

Miller, Sarah'nın tepkisinin utangaç bir çocuğun sahte dışa dönük ebeveyni için alışılmadık olmadığını söylüyor. Sarah kendi çocukluğunu yeniden yaşamakla kalmıyor, aynı zamanda kendi anılarının en kötülerini Ava'ya yansıtıyor. Ancak Sarah'nın, o ve Ava'nın aynı kişi olmadığını anlaması gerekiyor, benzer mizaçları miras almış görünmelerine rağmen. Her şeyden önce, Ava babasından ve sayısız çevresel faktörden de etkileniyor, o yüzden onun mizacının farklı bir ifadesinin olması gerek. Sarah'nın kendi sıkıntılarının kızında da olması gerekmiyor ve böyle olacağını varsaymak Ava'ya büyük zarar veriyor. Doğru rehberlikle Ava, utangaçlığının ufak ve seyrek görülen bir baş ağrısından daha fazlası olmadığı bir noktaya varabilir.

Gelgelelim Miller'a göre kendi özgüvenleri üzerinde çalışmaları gereken ebeveynler bile çocuklarına inanılmaz derecede yardımcı olabilir. Bir çocuğun hislerini anlayan bir ebeveynden gelen nasihat, doğal olarak onaylayıcıdır. Eğer oğlunuz okulun

ilk gününde gerginse ona okula başladığınızda sizin de öyle hissettiğinizi, aynı şeyin bazen işte bile olduğunu ama bunun zaman geçtikçe kolaylaştığını söylemeniz yardımcı olur. O size inanmasa bile siz onu anladığınız ve kabul ettiğiniz işaretini verirsiniz.

Aynı zamanda empatinizi, onu ne zaman korkularıyla yüzleşmeye teşvik edeceğinize ve bunun ne zaman yıpratıcı olabileceğine karar vermek için de kullanabilirsiniz. Mesela Sarah, sınıfın önünde şarkı söylemenin, Ava'dan tek bir seferde atmasını istemek için fazla büyük bir adım olacağını bilebilir. Ama aynı zamanda ufak ve sevimli bir grupta ya da güven duyulan tek bir arkadaşla şarkı söylemenin, Ava ilk başta karşı çıksa bile idare edilebilir bir ilk adım olduğunu algılayabilir. Diğer bir deyişle Ava'yı ne zaman ve ne kadar zorlayacağını anlayabilir.

Duyarlılık üzerine çalışmalarını 6. Bölüm'de aktardığım psikolog Elaine Aron, tanıdığı en iyi babalardan biri olan Jim hakkında yazarken bu sorulara cevap verebilecek bilgiler sunuyor. Jim, iki genç kızı olan kaygısız bir dışa dönüktür. İlk kızı Betsy tıpkı onun gibidir ama ikinci kızı Lily daha hassastır; kendi dünyasının keskin ama kaygılı bir gözlemcisi. Jim, Aron'ın arkadaşı olduğu için duyarlılık ve içe dönüklük hakkında bilgi sahibidir. Lily'nin varoluş biçimini bağrına bassa da utangaç biri olarak büyümesini istemez.

"Bu yüzden," diye yazar Aron, "onu okyanustaki dalgalardan ağaca tırmanmaya, yeni yemek tatmaktan aile toplantılarına ve futbola kadar çeşitli zevklerle tanıştırmaya karar verdi. Lily ilk başlarda bu yeni deneyimlerin o kadar iyi bir fikir olmadığını düşünüyordu ve Jim *her zaman* görüşüne saygı duydu. Oldukça ikna edici olabilecekken onu hiçbir şeye zorlamadı. Sadece kendi görüşünü paylaştı; o durumun içerdiği güvenlik ve zevkler, kızının zaten sevdiği şeylerle arasındaki benzerlikler. Kızı bunu henüz yapamıyor olsa da diğerlerine katılmak istediğini belli eden gözündeki o ufak parıltıyı görmek için bekleyecekti.

"Jim bu durumları, kızının en nihayetinde ürkmüş hissetmemesi, daha ziyade zevki ve başarıyı deneyimleyebilmesi için özenle hesapladı. Bazen kendini tamamen hazır hissedinceye kadar bekledi. Her şeyden öte bunu kendi ve kızı arasında değil, kendi içindeki bir çatışma olarak kabul etti... Ve kızı ya da bir başkası sessizliği ya da tereddüdü hakkında yorum yapacak olduğunda Jim'in cevabı, 'Bu senin tarzın. Başka insanların başka tarzları var. Ama seninki bu. Acele etmemeyi ve emin olmayı seviyorsun,' idi. Jim aynı zamanda, diğerlerinin dalga geçtiği kişilerle arkadaş olmak, işini dikkatli yapmak, ailede olup biten her şeyi fark etmek ve kendi ligindeki en iyi futbol stratejisti olmanın da onun tarzının bir parçası olduğunu bilir."

İçe dönük bir çocuk için yapabileceğiniz en iyi şey onunla beraber yeniliğe verdiği tepki üzerinde çalışmaktır. İçe dönüklerin sadece yeni insanlara değil, yeni mekân ve olaylara da tepki verdiğini hatırlayın. Bu nedenle çocuğunuzun yeni durumlardaki ihtiyatını başkalarıyla ilişki kurma acizliğiyle karıştırmayın. *O, insan temasından değil, yenilikten ya da aşırı uyarımdan irkilmektedir.* Son bölümde gördüğümüz gibi içe dönüklük-dışa dönüklük seviyeleri uyum ya da mahremiyetten keyif almakla bağıntılı değildir. İçe dönüklerin başkalarıyla beraber olmayı istemesi diğer çocuklar kadar muhtemeldir, bu genellikle daha ufak dozlarda olsa bile.

Kilit nokta çocuğunuzu yeni durum ve insanlarla yavaş yavaş karşı karşıya getirmektir; onun sınırlarına saygı göstermeye dikkat etmek. Bu durum, aşırı korumaya veya çok fazla zorlamaya kıyasla daha özgüvenli çocuklar meydana getirir. Hislerinin normal ve doğal olduğunu ama aynı zamanda korkulacak hiçbir şey olmadığını bilmesini sağlayın: "Hiç tanışmadığın biriyle oyun oynamanın kulağa komik geldiğini biliyorum ama şu çocuk seninle oynamak isteyecek birine benziyor." Çocuğunuzun hızında gidin; onu acele ettirmeyin. Yaşı küçükse mecbur kaldığınızda diğer çocukla onu siz tanıştırın. Ve o, sizin varlığınızdan yarar-

lanacakmış gibi göründüğü müddetçe arka plandan ayrılmayın ya da çok küçükse sırtındaki tatlı, destekleyici elinizi çekmeyin. Sosyal riskler aldığında çabalarını takdir ettiğinizi bilmesini sağlayın: "Dün şu yeni çocukların yanına gittiğini gördüm. Bunun zor olabileceğini biliyorum ve seninle gurur duyuyorum."

Aynı şey yeni durumlar için de geçerli. Kendi yaşındaki çocuklara kıyasla okyanustan daha fazla korkan bir çocuk hayal edin. Düşünceli ebeveynler bu korkunun doğal, hatta akıllıca olduğunun farkındadır; okyanus sahiden de tehlikelidir. Ama ne çocuklarının yazı kum tepelerinin güvenliğinde geçirmesine izin verirler ne de onu suya atıp yüzmesini beklerler. Bunun yerine rahatsızlığını anladıkları işaretini verirken ufak adımlar atması için onu teşvik ederler. Belki birkaç gün okyanus dalgaları güvenli bir mesafeden kıyıya vururken kumda oynarlar. Derken bir gün suyun kenarına yaklaşırlar, belki de çocuk ebeveynlerinden birinin omuzlarındadır. Önce bir ayak parmağını, sonra ayağı, sonra da dizi suya sokmak için sakin bir havayı veya denizin alçalmasını beklerler. Acele etmezler; her küçük adım çocuğun dünyasında devasa bir adımdır. En nihayetinde yüzmeyi öğrendiğinde sadece suyla değil, korkuyla olan ilişkisinde de mühim bir dönüm noktasına ulaşmıştır.

Çocuğunuz eğlenceye ulaşabilmek için rahatsızlık duvarını yumruklamanın işe yaradığını yavaş yavaş görecektir. Yumruklamayı kendi başına nasıl yapacağını öğrenecektir. Maryland Üniversitesi'ndeki Çocuk, İlişkiler ve Kültür Merkezi'nin müdürü Dr. Kenneth Rubin'in yazdığı gibi, "Eğer küçük çocuğunuzun duygularını ve davranışlarını sakinleştirici ve destekleyici şekillerde düzenlemesini öğrenmede yardım ederken tutarlıysanız sihirli bir şey gerçekleşmeye başlayacaktır; zaman içinde kızınızın ya da oğlunuzun sessiz bir şekilde kendine güven duyduğunu göreceksiniz: 'Şuradaki çocuklar eğleniyorlar. Ben de oraya gidebilirim.' Ürkekliklerini ve ihtiyatlılıklarını kendi kendilerine düzenlemeyi öğrenmektedir."

Çocuğunuzun bu becerileri öğrenmesini istiyorsanız ondan "utangaç" diye bahsettiğinizi duymasına izin vermeyin: Bu etikete inanacak ve gerginliğini kontrol edebileceği bir duygu olarak değil, sabit bir özellik olarak deneyimleyecektir. "Utangaç" kelimesinin bizim kültürümüzde olumsuz bir sözcük olduğunun da tamamen farkındadır. Hepsinden öte, onu utangaçlığı yüzünden utandırmayın.

Eğer yapabiliyorsanız en iyisi çocuğunuza toplumsal tereddüdün daha az damgalandığı bir zamanda, yaşı henüz çok küçükken, kendi kendini ikna edecek becerileri öğretmektir. Yabancıları sakin ve dostane bir şekilde selamlayarak ve kendi arkadaşlarınızla bir araya gelerek bir rol model olun. Benzer bir şekilde, sınıf arkadaşlarından bazılarını evinize davet edin. Başkalarının yanındayken gereksinimlerini iletmek için fısıldamanın ya da pantalonunuzu çekiştirmesinin doğru olmadığını bilmesini sağlayın. Fazlaca agresif olmayan çocuklar ve dostane bir havası olan oyun grupları seçerek sosyal karşılaşmaları eğlenceli kılın. Çocuğunuzun, şayet bu ona güven veriyorsa, kendinden küçük çocuklarla ya da eğer ona ilham veriyorlarsa kendinden büyük çocuklarla oynamasına izin verin.

Eğer anlaşamadığı bir varsa onu zorlamayın. Yeni sosyal durumlara olabildiğince yavaş girmesini sağlayın. Örneğin bir doğum günü partisine gideceğiniz zaman, partinin neye benzeyeceği ve çocuğunuzun akranlarını nasıl selamlayabileceği hakkında önceden konuşun. ("İlk başta 'Mutlu yıllar Joey,' diyeceğim, sonra da 'Merhaba Sabrina,' diyeceğim.") Ve oraya erken gittiğinizden emin olun. Erken gelen misafirlerden biri olmak iyidir, böylelikle çocuğunuz mevcut bir grubun içine girmek zorunda kalmaktansa başkalarının "ona ait" bir alanda kendisine katıldığını hisseder.

Benzer bir şekilde, eğer çocuğunuz okul açılmadan önce gerginse onu sınıfını görmesi ve öğretmen ve görevlilerle tanışması için okula götürün. Bunu belli etmeden yapabilirsiniz: "Yeni

dersliğini hiç görmedim, gidip bir göz atalım mı?" Tuvaletlerin nerede olduğunu, oraya ne zaman gidebileceğini, derslikten kantine giden yolu ve okul servisinin gün sonunda onu nereden alacağını beraber bulun. Yaz boyunca sınıfından uyumlu çocuklarla bir araya gelip oynaması için ebeveynlerle randevulaşın.

Aynı zamanda çocuğunuza rahatsız edici anların üstesinden gelmesi için basit sosyal stratejiler de öğretebilirsiniz. Öyle hissetmediği zamanlarda bile özgüvenli görünmesi için teşvik edin. Üç basit şeyin etkisi uzun sürer: gülümse, dik dur ve göz teması kur. Bir kalabalık içinde arkadaş canlısı yüzler bulmasını öğretin. Üç yaşında bir çocuk olan Bobby şehrindeki anaokuluna gitmeyi sevmiyormuş çünkü tenefüs zamanında sınıfındakiler daha büyük çocuklarla çatıda oyun oynuyorlarmış. Kendini o kadar gözü korkmuş hissediyormuş ki okula sadece yağmur yağdığı, çatıya çıkmanın mümkün olmadığı günlerde gitmek istiyormuş. Ebeveynleri ona, hangi çocuklarla oyun oynarken kendini rahat hissettiğini keşfetmesinde ve yaşça büyük, gürültülü bir grubun kendi eğlencesini mahvetmek zorunda olmadığını anlamasında yardım etmiş.

Bunları yapamayacağınızı düşünüyorsanız bir çocuk sağlığı uzmanından yaşadığınız bölgede bir sosyal beceri atölyesi düzenlemek için yardım isteyin. Bu atölyeler çocuklara yeni gruplara nasıl girileceğini, kendilerini yaşıtlarına nasıl tanıtacaklarını ve vücut dili ve yüz ifadelerini nasıl okuyacaklarını öğretir. Ve bunlar çocuğunuza, çoğu içe dönük çocuk için sosyal hayatlarının en alengirli kısmında yolunu bulmasında yardım eder: okul günleri.

Ekim ayında bir salı sabahı, New York'taki bir devlet okulunun beşinci sınıf öğrencileri derse hazırlanıyorlar. Çocuklar odanın ışıl ışıl aydınlatılmış bir köşesinde halı üzerinde bağdaş kurmuş otururlarken kucağında bir ders kitabıyla bir sandalyeye ilişmiş

öğretmenleri temel kavramları izah etmek için birkaç dakika harcıyor. Sonrasında sıra o derse uygun grup aktivitesine geliyor.

"Bu derslik öğle yemeğinden sonra darmadağın oluyor," diyor öğretmen. "Masaların altında sakızlar, kâğıtlar ve dökülmüş peynirli krakerler oluyor. Odamızın bu kadar dağınık olmasından hoşlanmıyoruz, değil mi?"

Öğrenciler kafalarını hayır şeklinde sallıyor.

"Bugün bu sorunla ilgili bir şey yapacağız," diyor öğretmen.

Sınıfı her biri yedi çocuktan oluşan üç gruba bölüyor: Öğle yemeği davranışlarını düzenlemek için bir yasa çıkarma görevi verilen bir yasama grubu, yasanın nasıl uygulanacağına karar vermesi gereken bir yürütme grubu ve ortalığı pisleterek yemek yiyenler hakkında karar vermesi gereken yargı grubu.

Çocuklar, üç büyük küme halinde oturarak heyecanlı bir şekilde gruplarına bölünüyorlar. Hiçbir eşyayı yerinden oynatmaya gerek yok. Müfredatın çoğu grup çalışmasına göre tasarlandığı için sınıftaki masalar zaten yedişer masalık kümeler halinde. Sınıfta bir şamata patlak veriyor. On dakikalık ders anlatma kısmı boyunca ölecek kadar sıkılmış görünen çocukların bazıları şimdi akranlarıyla çene çalıyor.

Ama hepsi değil. Çocuklar uzaktan neşeyle kıpırdanan bir oda dolusu yavru köpek gibi görünürler. Ama bire bir çocuklara odaklandığınızda –at kuyruklu, kızıl saçlı, yuvarlak çerçeveli gözlüklü, yüzünde hayalperest bir ifade olan Maya gibi– çarpıcı bir şekilde farklı bir resim elde ediyorsunuz.

Maya'nın grubu olan "yürütme organı"nda herkes aynı anda konuşuyor. Maya geriye çekilmiş duruyor. Mor bir tişört giymiş uzun ve tombul Samantha idareyi alıyor. Sırt çantasından bir sandviç poşeti çıkarıyor ve "Bu poşeti kim tutuyorsa o konuşacak!" diye ilan ediyor. Öğrenciler, sıra kendilerine geldiğinde bir düşünceyle katkıda bulunarak poşeti elden ele gezdiriyorlar. Bana *Sineklerin Tanrısı*'ndaki kızılca kıyamet kopuncaya kadar deniz kabuğunu elden ele geçiren çocukları hatırlatıyorlar.

Maya poşet kendisine doğru gelirken altüst olmuş görünüyor.

"Katılıyorum," deyip poşeti sıcak bir patatesmiş gibi bir sonraki kişiye uzatıyor.

Poşet masanın etrafında birkaç kere dolaşıyor. Her defasında Maya hiçbir şey demeden yanında oturan kişiye uzatıyor. En sonunda tartışma sona eriyor. Maya huzursuz görünüyor. Katılımda bulunmadığı için malcup olabileceğini tahmin ediyorum. Samantha alınan kararları okumaya başlıyor.

"Kural 1," diyor. "Eğer kanunları çiğnerseniz teneffüse çıkamazsınız..."

"Bekle!" diye araya giriyor Maya. "Aklıma bir fikir geldi!"

Samantha, hafiften sabırsızlanarak, "Söyle hadi," diyor. Ancak Maya, hoşnutsuzluk ipuçlarını algılayabilen pek çok duyarlı içe dönük gibi Samantha'nın sesindeki sertliği fark ediyor. Konuşmak için ağzını açıyor ama bakışlarını yere indirerek saçma sapan ve anlaşılması güç şeyler söylüyor. Kimse onu duyamıyor. Kimse denemiyor da. Grubun havalı kızı –geri kalanlarınkinden daha dar ve moda kıyafetleriyle– dramatik bir şekilde iç geçiriyor. Maya kafası karışmış bir halde susuyor ve havalı kız, "Tamam, Samantha, artık kuralları okumaya devam edebilirsin," diyor.

Öğretmen yürütme organından yaptıkları çalışmanın özetini istiyor. Herkes özeti yapan olabilmek için yarışıyor. Maya hariç herkes. Samantha her zamanki gibi idareyi ele alıyor, sesi, grubun geri kalanı susuncaya kadar herkesinkini bastırıyor. Verdiği rapor pek bir anlam ifade etmiyor ama o kadar özgüvenli ki bunun o kadar da bir önemi yokmuş gibi görünüyor.

Maya'ya gelince, o, grubun çeperinde kıvrılmış oturuyor, defterine sanki kimliğini yeniden teyit sürmek istermiş gibi ismini tekrar tekrar yazıyor. En azından kendisine.

Daha önceden Maya'nın öğretmeni bana onun, deneme yazılarında parlayan, entelektüel açıdan canlı bir öğrenci olduğunu anlattı. Yetenekli bir softbol oyuncusu. Ve arkadaşlarına ders-

lerinde yardımcı olan biri. Ama Maya'nın olumlu özelliklerinin hiçbiri o sabah görünür değildi.

Her ebeveyn bunun, kendi çocuklarının öğrenme ve sosyalleşme deneyimi olduğunu düşünmekten dehşete düşer. Maya içe dönük biri; gürültülü bir derslikte kendisi gibi olamaz. Öğretmeni bana "kendisi gibi çalışkan ve ayrıntılara dikkat eden" başka çocuklarla beraber çalışabileceği ve günün büyük bölümünün bağımsız çalışma gerektireceği sakin atmosferli bir okulda çok daha iyi olacağını anlattı. Maya'nın elbetteki kendini öne çıkarmayı öğrenmesi gerekir ama tanık olduğum zamanki gibi deneyimler ona bu beceriyi öğretiyor mu?

Gerçek şu ki pek çok okul dışa dönükler için tasarlanmıştır. William ve Mary kolejlerinden eğitim bilimciler Jill Burruss ve Lisa Kaenzig içe dönüklerin dışa dönüklerden daha farklı tedrisat biçimlerine ihtiyaç duyduklarını yazar. Ve genellikle "bu öğrenciye, daha sosyal ve girgin bir hale gelmesi için sürekli nasihat verilmesi haricinde çok az şey erişilir kılınır."

Geniş grup dersliklerinde verilen eğitimin kutsal olmadığını ve düşük maliyetli olduğu için öğrencileri bu şekilde organize ettiğimizi unutma eğilimindeyiz ve yetişkinler işteyken çocuklarımızla daha başka ne yapabiliriz ki? Şayet çocuğunuz özerk çalışmak ve teke tek sosyalleşmek istiyorsa bunda bir yanlışlık yok; sadece hâkim modele uymuyor. Okulun amacı çocukları hayatlarının geri kalanına hazırlamak olmalı ama genellikle çocukların ihtiyaç duydukları şey okul gününü sağ salim bitirmektir.

Okul ortamı yapay olabilir, özellikle de ilgi duyduğu projeler üzerinde yoğun bir şekilde çalışmayı ve bir ya da iki arkadaşıyla vakit geçirmeyi seven içe dönük bir çocuğun bakış açısından. Sabahları otobüsün kapısı açılır ve içindekileri gürültülü, birbirini itip kakan bir kütle halinde boşaltır. Derslere, öğretmenin kendisini düşüncelerini ifade etmek için dürttüğü grup tatışmaları hâkimdir. Öğle yemeklerini kalabalık masada bir yer kapabilmek

için yarışması gerektiği yemekhanenin kakofonik şamatasında yer. En kötüsü de düşünmek ya da yaratmak için çok az zaman olmasıdır. Günün öyle bir yapısı vardır ki enerjisini harekete geçirmektense tüketmesi neredeyse garantilidir.

Yetişkinlerin böyle yaşamadığını çok iyi bilmemize rağmen neden bu durumu olması gereken buymuş gibi kabul ediyoruz? İçe dönük, dersten başka bir şey düşünmeyen çocukların nasıl da özgüvenli ve mutlu yetişkinlere dönüştüğüne hayret ederiz. Bunu bir metamorfoza benzetiriz. Gelgelelim değişen belki de çocuklar değil, çevreleridir. Yetişkin olduklarında kendilerine uyan meslekleri, eşleri ve sosyal çevreleri seçebilirler. İçine fırlatıldıkları kültür her ne ise onun içinde yaşamak zorunda değildirler. "Birey-çevre uyumu" diye bilinen bir alanda yapılan araştırmalar insanların, psikolog Brian Little'ın sözleriyle ifade edecek olursak, "kişilikleriyle ahenkli meslekler, roller veya ortamlarla meşgul olduklarında" serpildiklerini gösterir. Tersi de doğrudur: Çocuklar kendilerini duygusal açıdan tehdit altında hissettiklerinde öğrenmeyi bırakırlar.

Hiç kimse bunu, Kaliforniya devlet okul sistemindeki sorunlu gençleri eğitmekle tanınan, sert dilli eski denizci ve öğretmen LouAnne Johnson kadar iyi bilemez (Michelle Pfeiffer, *Sakıncalı Düşünceler* filminde onu canlandırmıştı). Johnson'ı New Mexico, Truth or Consequences'taki evinde ziyaret ettim.

Johnson oldukça utangaç çocuklarla çalışmada yetenekli ki bu da tesadüf değil. Tekniklerinden biri öğrencileriyle kendisinin önceleri ne kadar çekingen olduğunu paylaşmak. Okula dair en eski anısı, öğretmeni "etkileşime girmesi"ni isterken o, köşede oturup kitap okumayı tercih ettiği için çocuk yuvasında bir taburenin üstünde durmak zorunda bırakılmasıdır. "Çoğu utangaç çocuk öğretmenlerinin de zamanında kendileri gibi utangaç olduğunu keşfetmekten heyecan duyar," diye anlatmıştı bana. "Lise İngilizce dersimde çok utangaç bir kız vardı. Annesi, kızına hayatının ilerleyen dönemlerinde zirveye çıkacağına inandığımı, o yüzden

lisede parlamadığı için endişelenmemesini söylediğim için bana teşekkür etmişti. Bu tek bir yorumun kızının hayata bakışını tamamen değiştirdiğini söylemişti. Düşünmeden yapılmış bir yorum hassas bir çocuğun üzerinde böylesine bir etki yapmış."

Johnson, utangaç çocukları konuşmaya teşvik ederken tutukluklarını unutturacak kadar ilgi uyandıran bir konu seçmenin yardımcı olduğunu söylüyor. Örneğin, "Oğlanların hayatı kızlarınkinden çok daha kolay," gibi bir başlık. Topluluk önünde konuşmaktan ömrü boyunca korkmasına rağmen eğitim üzerine sık sık topluluk önünde konuşan Johnson, bunun ne kadar işe yaradığını birinci elden biliyor. "Utangaçlığımın üstesinden gelmedim," diyor. "Bir köşede oturup beni çağırmaya devam ediyor. Ama okullarımızı değiştirmek için tutkuluyum, bu nedenle ne zaman bir konuşma yapmaya başlasam tutkum utangaçlığımı alt ediyor. Şayet tutkunuzu harekete geçirecek bir şey bulursanız, bir süreliğine kendinizi unutursunuz. Bu, sanki duygusal bir tatil gibidir."

Ancak onlara, her şeyin iyi gideceğine dair makul bir özgüven duymalarını sağlayacak araçlar sunmadıkça çocukları sınıf önünde konuşturma riskine girmeyin. Çocukların bir partnerle ve küçük gruplar halinde alıştırma yapmalarını sağlayın ve hâlâ çok fazla ürküyorlarsa zorlamayın. Uzmanlar, çocuklukta yaşanan olumsuz topluluk önünde konuşma deneyimlerinin ömür boyu sürecek bir sahne korkusuna yol açabileceği görüşünde.

O halde Maya'lar için nasıl bir okul ortamı iyidir? İlk olarak öğretmenler için bazı fikirler:

- İçe dönüklüğü tedavi edilmesi gereken bir şey gibi görmeyin. Eğer içe dönük bir çocuğun sosyal becerilerde yardıma ihtiyacı varsa, ona bunu öğretin ya da sınıf dışı eğitim tavsiyesinde bulunun, tıpkı matematik ya da okuma dersi için fazladan dikkate ihtiyaç duyan bir öğrenci için yapacağınız gibi. Ancak bu çocukları

oldukları gibi kabul edin. Michigan, Ann Arbor'daki yetenekli çocuklara yönelik Emerson Okulu'nun eski müdürü Pat Adams bana, "Çoğu çocuğun karnesindeki tipik yorum, 'Keşke Molly sınıfta daha fazla konuşsa'dır," demişti. "Ama biz burada çoğu çocuğun içe kapanık olduğu anlayışına sahibiz. Onları açmaya çalışıyor ama bunu büyük bir mesele haline getirmiyouz. İçe dönük çocukların farklı öğrendiklerini düşünüyoruz.

- Çalışmalar üçte birimiz ila yarımızın içe dönük olduğunu gösteriyor. Bu, sınıfınızda zannettiğinizden daha fazla içe dönük öğrenci olduğu anlamına gelir. Küçük yaşlarda bile bazı içe dönükler dışa dönükler gibi davranmada hünerli bir hale gelirler ve tespit edilmeyi zorlaştırırlar. Sınıfınızdaki bütün çocuklara hizmet etmek için öğretme yöntemlerini dengeleyin. Dışa dönükler hareket, uyarım ve işbirliğinden hoşlanma eğilimindedir. İçe dönükler ders dinlemeyi, kendi başına kalmayı ve bağımsız projeleri tercih ederler. Bunları adil bir biçimde karıştırın.
- İçe dönüklerin, akranları tarafından paylaşılmayan bir ya da iki derin merakı vardır. Bazen bu tutkularının kuvveti yüzünden kendilerini bir ucube gibi hissetmeye zorlansalar da çalışmalar aslında bu türden bir yoğunluğun yetenek gelişiminin ön koşulu olduğunu gösteriyor. Bu çocukları bu merakları için övün, onları teşvik edin ve sınıfta değilse bile dışarıda kendilerine benzer arkadaşlar bulmalarına yardım edin.
- Kimi işbirliği gerektiren çalışmalar içe dönükler için iyi, hatta yararlıdır. Ancak bu, küçük gruplar halinde olmalı ve her çocuğun rolünü bileceği şekilde dikkatle yapılandırılmalıdır. Minnesota Üniversitesi'nin Müşterek Öğrenme Merkezi'nin eş müdürü Roger Johnson utangaç ya da içe dönük çocukların iyi düzenlenmiş ufak grup çalışmalarından özellikle istifade ettiğini çünkü

"bir soruyu cevaplamak ya da bir işi yapmak için sınıf arkadaşlarıyla rahatça konuşabildiklerini" söyler, "ama hiçbir zaman ellerini kaldırıp tüm sınıfa seslenmeyi düşünmezler. Bu öğrencilerin, düşüncelerini söze dökme fırsatı bulmaları çok önemlidir." Maya'nın deneyiminin, grubu daha ufak olsaydı ve biri, "Samantha, sen tartışmayı rayında tutmaktan sorumlusun. Maya senin işin not alıp onları gruba okumak," demek için zaman ayırsaydı ne kadar farklı olacağını hayal edin.

- Öte yandan, Anders Ericsson'ın 3. Bölüm'deki Kasıtlı Pratik hakkındaki araştırmasını hatırlayın. Pek çok alanda, kendi başına nasıl çalışacağını bilmeden derinlemesine bilgi edinmek imkânsızdır. Dışa dönük öğrencilerinizin içe dönük akranlarının yaptığı gibi yapmasını sağlayın. Bütün çocuklara bağımsız çalışmayı öğretin.
- İletişim profesörü James McCroskey sessiz çocukları sınıfın "yüksek etkileşimli" alanlarına oturtmamanızı söyler. Bu alanlarda daha fazla konuşmayacaklardır; kendilerini daha fazla tehdit altında hissedecek ve konsantrasyon güçlüğü yaşayacaklardır. İçe dönük çocukların derse katılmalarını kolaylaştırın ama ısrarcı olmayın. McCroskey, "Yüksek derecede kaygılı genç insanları sözel bir performansta bulunmaya zorlamak zarar vericidir," diye yazar. "Bu durum kaygıyı artıracak ve özgüveni düşürecektir."
- Okulunuzun öğrenci kabul politikası seçiciyse, kabul kararlarınızı çocukların bir oyun ortamındaki performansına dayandırmadan önce iki kere düşünün. Çoğu içe dönük çocuk yabancı gruplarda gıkını bile çıkarmaz ve bu çocuklar gevşeyinceye ve kendilerini rahat hissedinceye kadar nasıl biri olduklarını anlayamazsınız.

Ve şimdi de aileler için bazı fikirler. Eğer okul tercih edebilecek kadar şanslıysanız;

- bağımsız meraklara değer veren ve özerkliği vurgulayan
- grup etkinliklerini aşırıya kaçmadan ve küçük gruplarda yürüten
- iyilikseverliğe, önemsemeye, empatiye, iyi vatandaşlığa değer veren
- intizamlı derslikler ve koridorlarda ısrar eden
- ufak, sessiz sınıflar halinde organize edilen
- utangaç/ciddi/içe dönük/duyarlı mizacı anlayabilecek öğretmenleri seçen
- akademik/atletik/müfredat dışı aktiviteleri çocuğunuz için özellikle ilgi çekici konulara odaklayan
- zorbalık karşıtı bir programı güçlü bir şekilde dayatan
- hoşgörülü, gerçekçi bir kültürü vurgulayan
- çocuğunuzun önceliklerine göre, mesela entelektüel çocuklar ya da sanatsal ya da atletik olanlar gibi benzer yapıdaki akranları çeken bir okul bulmaya çalışabilirsiniz.

Bu kriterlere göre bir okul seçmek pek çok aile için gerçekçi olmayabilir. Ama hangi okul olursa olsun, içe dönük çocuğunuzun başarısına yardım edebilmek için yapabileceğiniz çok şey var. Hangi konuların ona en çok enerji verdiğini keşfedin veya okul dışı özel dersler, bilim fuarları veya yaratıcı yazarlık dersleri gibi ekstra programlara katılmasına izin verin. Grup aktivitelerine gelince, kalabalık gruplarda kendine rahat bir rol bulabilmesi için ona koçluk yapın. Grup çalışmasının içe dönükler için bile avantajlı taraflarından biri genellikle pek çok farklı niş sunmasıdır. Çocuğunuzu inisiyatif almaya ve not tutmak, resim çizmek ya da ilgisini çeken hangisiyse o rolün sorumluluğunu üstlenmeye teşvik eder. Çocuk nasıl bir katkıda bulunabileceğini bildiğinde daha rahat katılım gösterir.

Ona düşüncelerini ifade etme egzersizi yapmasında da yardım edebilirsiniz. Konuşmadan önce düşüncelerini toplamak için yavaş davranmasının bir sorun olmadığını bilmesini sağlayın, başkaları lafa doğrudan atılıyormuş gibi görünse bile. Aynı zamanda ona, herkesin konuşmasını dinleyip sırasının gelmesini beklerken gerilimin artmasındansa tartışmaya ilk başlarda katkı sunmanın çok daha kolay olduğunu söyleyin. Ne söyleyeceğinden emin değilse ya da bir iddiada bulunurken tereddüt ediyorsa kuvvetli olduğu yanlarından istifade etmesine yardım edin. Düşünceli sorular sorma eğiliminde mi? Bu niteliğini övün ve ona iyi sorular sormanın cevap vermekten daha yararlı olduğunu öğretin. Olan bitene kendi eşsiz bakış açısından bakma eğiliminde mi? Ona bunun ne kadar kıymetli olduğunu öğretin ve kendi bakış açısını ötekilerle nasıl paylaşabileceği üzerine tartışın.

Gerçek hayat senaryolarını keşfe çıkın: Örneğin, Maya'nın ebeveynleri onunla oturup yürütme grubu egzersizini nasıl daha farklı idare edebileceği üzerine kafa yorabilir. Olabildiğince spesifik durumlarda rol canlandırmayı deneyin. Maya, "Ben not tutan kişi olacağım!" ya da "Yere çöp atan birinin öğle yemeğinin son on dakikasını çöpleri toplayarak geçireceğine dair bir kural koysak?" gibi şeyleri kendi kelimeleriyle prova edebilir.

İşin sırrı bu durumun, Maya'nın açılıp okul gününde neler olduğunu size anlatmasına dayanmasıdır. Genel olarak açık sözlü olmalarına rağmen çoğu çocuk utanmalarına yol açan deneyimleri paylaşmayacaktır. Çocuğunuz ne kadar küçükse kendini açması o kadar muhtemeldir, bu nedenle bu sürece olabildiğince erken başlamalısınız. Çocuğunuzdan kibar, yargılamayan bir şekilde, spesifik, net sorularla bilgi isteyin. "Günün nasıldı?" yerine, "Bugün matematik dersinde ne yaptın?"ı deneyin. "Öğretmenini seviyor musun?" yerine, "Öğretmeninle ilgili neyi seviyorsun?" demeyi deneyin. Ya da "Bu kadar sevmediğin nedir?" Cevap vermesi için istediği kadar zaman verin. Dünyanın her yerindeki ebeveynlerin incecik bir sesle dile getirdiği, "Bugün okulda

eğlendin mi?!" sorusundan sakının. Cevabın evet olmasının ne kadar önemli olduğunu sezecektir.

Eğer hâlâ konuşmak istemiyorsa bekleyin. Bazen hazır olmadan önce saatlerce rahatlamaya ihtiyaç duyacaktır. Sadece banyo ya da yatak zamanı gibi rahat anlarda açıldığını görebilirsiniz. Eğer durum buysa gün içinde bu durumların yaşandığından emin olun. Güvenilir bir çocuk bakıcısı ya da yaşça büyük bir kardeş gibi başkalarıyla konuşuyor ama sizinle konuşmuyorsa bir profesyonele danışın.

Son olarak, bütün işaretler içe dönük çocuğunuzun okuldaki en popüler çocuk olmadığını gösteriyorsa endişelenmemeye çalışın. Çocuk gelişimi uzmanları duygusal ve sosyal gelişimi için bir ya da iki sağlam arkadaşın son derece mühim olduğunu söyler ama popüler olmak şart değildir. Pek çok içe dönük çocuk, gruplara kendi tarzlarıyla katılma eğiliminde olsa da –atlamadan önce bir süre beklemek ya da sadece kısa süreler için katılmak– büyüdüklerinde harikulade sosyal beceriler edinmiş olurlar. Bunda bir sorun yok. Çocuğunuzun sosyal beceri ve arkadaş edinmeye ihtiyacı vardır, okuldaki en girişken öğrenci olmaya değil. Bu, popülerliğin çok eğlenceli olmadığı anlamına gelmez. Muhtemelen bunu istersiniz, tıpkı şansının yaver gitmesini, parlak bir zekâsının ya da atletik bir yeteneğinin olmasını dilediğiniz gibi. Ancak kendi özlemlerinizi empoze etmediğinizden emin olun ve tatminkâr bir yaşama giden birden çok yol olduğunu unutmayın.

Bu yolların bir çoğu sınıf dışında kalan tutkularda gizlidir. Dışa dönüklerin bir hobi ya da faaliyetten ötekine gezinip durmaları daha muhtemelken içe dönükler genellikle kendi ilgi alanlarına sadık kalırlar. Bu onlara büyürken önemli bir avantaj sağlar çünkü gerçek özgüven yetkinlikten gelir. Araştırmacılar bir faaliyetle yoğun bir şekilde ilgilenmenin ve kendini adamışlığın mutluluğa ve refaha giden kesin yol olduğunu bulmuşlardır. İyi geliştirilmiş yetenek ve meraklar, kendisini yaşıtlarından ne kadar

farklı hissederse hissetsin, çocuğunuz için harika bir özgüven kaynağı olabilir.

Örneğin, "yürütme organı"nın son derece sessiz üyesi olan Maya, her gün okuldan sonra eve gidip kitap okumaya bayılır. Ama bütün o sosyal ve performans baskılarıyla softbolu da sever. Denemelere katıldıktan sonra takıma seçildiği günü hâlâ anımsıyor. Ödü patlamasına rağmen kendini güçlü hissetmiştir; topa iyi, güçlü bir darbeyle vurabilme kapasitesi. *Sanırım alıştırmalar en sonunda karşılığını verdi*, diye düşünmüştü sonradan. "Gülümsemeden edemiyordum. Çok heyecanlıydım ve gurur duyuyordum ve o his hiç kaybolmadı."

Gelgelelim ebeveynler için bu derin tatmin duygularının ortaya çıktığı durumları idare etmek her zaman kolay değildir. Örneğin, içe dönük çocuğunuzu yaşadığınız şehirdeki en popüler spora yönlendirmek isteyebilirsiniz. Ve bunda sorun yoktur, eğer çocuğunuz o spordan keyif alıyorsa ve bunda iyiyse. Takım sporları herkes için, özellikle de gruplara katılmakta kendilerini rahatsız hisseden çocuklar için bir nimet olabilir. Ancak çocuğunuzun en çok sevdiği faaliyetleri seçmede ipleri elinde tutmasına izin verin. Hiçbir takım sporunu sevmiyor olabilir ve bunda da bir sorun yok. Diğer çocuklarla tanışacağı ama aynı zamanda kendine ait bolca alanının olacağı başka faaliyetler bulmasına yardım edin. Tabiatının kuvvetli yanlarını besleyin. Eğer onun tutkuları sizin damak zevkinize göre fazla yalnızlık içeriyorsa resim yapmak, teknik işlerle uğraşmak ya da yaratıcı yazarlık gibi tek kişilik faaliyetlerin bile benzer bir meraklılar cemaatine yol açabileceğini hatırlayın.

Dr. Miller, "mühim ilgi alanlarını paylaşarak başkalarını bulan çocuklar tanıyorum: Satranç, rol üstlenme oyunları, hatta matematik veya tarih gibi derin ilgi alanları hakkında tartışmak" der. New York'taki Writopia Laboratuvarı'nın müdürü olarak çocuklara ve gençlere yönelik yaratıcı yazarlık atölyeleri düzenleyen Rebecca Wallace-Segall, dersine kaydolan öğrencile-

rin "genellikle moda ve ünlüler hakkında saatlerce konuşmaya istekli çocuklar olmadığını" söylüyor. "Bu çocukların buraya gelmesi daha az muhtemeldir çünkü belki de analiz yapmaya ve derine dalmaya daha az meyilliler; bu onların konfor alanı değil. Utangaç olduğu söylenen çocuklar tartışmak ve fikirleri hayata geçirmek ister ve bunları yapmalarına izin verildiğinde hiç de utangaç değildirler. Birbirleriyle bağ kurarlar ama daha derin bir bölgeden, kimi akranları tarafından sıkıcı ya da yorucu olarak görülen bir yerden." Ve bu çocuklar kendilerini hazır hissettiklerinde "gün yüzüne çıkarlar": Writopia'nın çocukları prestijli ulusal kompozisyon yarışmalarını kazanmıştır.

Çocuğunuz aşırı uyarımdan rahatsız oluyorsa baskı altında performans göstermeye daha az bağlı olan sanat veya uzun mesafe koşu gibi faaliyetler seçmesi iyidir. Ancak performans gerektiren aktivitelere ilgisi varsa başarılı olmasına yardım edebilirsiniz.

Çocukken artistik buz patenine bayılıyordum. Buz pistinde sekiz figürleri yaparak, dönerek ya da havada uçarak saatler geçirebiliyordum. Ama yarışma günleri geldiğinde tam bir enkazdım. Bir önceki gece hiç uyuyamıyor ve antrenman sırasında kolayca yaptığım hareketler sırasında sık sık düşüyordum. İlk başta insanların bana söylediği şeye inandım; ben de tıpkı herkes gibi acayip gergindim. Ama sonradan olimpiyat altın madalya sahibi Katarina Witt'le yapılan bir televizyon röportajını gördüm. Yarışma öncesindeki gerginliğinin ona altın madalyayı *kazanmak* için ihtiyaç duyduğu adrenalini verdiğini anlatıyordu.

Daha o zamanlar Katarina ve benim tamamen farklı canlılar olduğumuzu biliyordum ama bunun nedenini kavramak on yıllarımı aldı. Onun sinirleri o kadar yumuşaktı ki ona sadece enerji veriyordu, öte yandan benimkiler nefesimi kesmeme yetecek kadar boğucuydu. O zamanlar oldukça destekleyici biri olan annem diğer patenci annelerini kendi kızlarının yarışma öncesi gerginliğinin üstesinden nasıl geldiğine dair sorguya çekmiş ve kendimi daha iyi hissetmemi sağlayacağını umduğu bilgilerle

geri dönmüştü. *Kristen de gergin,* diyordu. *Renee'nin annesi yarışmadan bir gece önce bayağı korktuğunu söylüyor.* Ama Kristen ve Renee'yi iyi tanıyordum ve benim kadar korkmadıklarından emindim.

O zamanlar kendimi daha iyi anlamış olsaydım diye düşünmeden edemiyorum. Artistik buz patencisi olmak isteyen birinin ebeveyniyseniz, çocuğunuzun yaşadığı gerginliği kabullenmesini sağlayın. En korktuğu şey topluluk önünde başarısız olmaktır. Yarışmaya ve hatta kaybetmeye alışarak kendini bu korkuya duyarsızlaştırmaya ihtiyaç duyar. Onu düştüğü takdirde hiç kimsenin bilmeyeceği evden uzaktaki, pek de önemli olmayan yarışmalara girmeye teşvik edin. Eksiksiz prova yaptığından emin olun. Yabancı bir pistte yarışmayı planlıyorsa orada birkaç sefer antrenman yapmasını sağlayın. Muhtemel aksilikler ve bunların üstesinden nasıl gelebileceği hakkında konuşun: *Tamam, yere düşersen ve sonuncu olursan ne olur, hayat hâlâ devam eder mi?* Ve hareketlerini yumuşak bir şekilde yapmanın nasıl olacağını gözünde canlandırmasında yardım edin.

Bir tutkuyu serbest bırakmak bir hayatı değiştirebilir, sadece çocuğunuzun ilk öğretim ve lisede geçirdiği zamanlar için değil, ondan çok ilerisi için de. Davulcu ve müzik muhabiri David Weiss'ı ele alalım. David, kendini Charlie Brown gibi hissederek büyümüş ve sonrasında yaratıcılığa, üretkenliğe ve anlama dayalı hayatlar kurmuş kişilere iyi bir örnektir. Eşini ve oğlunu sever. İşinden keyif alır. Geniş ve ilginç bir arkadaş çevresi vardır ve müziğe meraklı biri için dünyadaki en heyecan verici yer olarak gördüğü New York'ta yaşar. Eğer hayatı, sevgi ve iş barometreleriyle ölçerseniz David çarpıcı bir başarıdır.

Ancak hayatının bu şekilde gelişeceği, en azından David için her zaman net değildi. Çocukken utangaç ve tuhaf biriydi. İlgisini çeken şeylerin ki bunlar müzik ve yazmaktır, o zamanlar onun için en önemli kişiler için bir önemi yoktu: yaşıtları. "İnsanlar

bana sürekli, 'Bunlar hayatının en güzel yılları,' diyorlardı," diye anımsıyor. "Ve kendi kendime, *umarım öyle değildir,* diye düşünürdüm. Okuldan nefret ediyordum. *Buradan çıkmam lazım*, diye düşündüğümü hatırlıyorum. *İneklerin İntikamı* filmi çıktığında altıncı sınıftaydım ve genel eğilimin dışında biriydim. Zeki olduğumu biliyordum ama Detroit'in banliyölerinde büyümüştüm ki burası da ülkenin geri kalanının yüzde doksan dokuzu gibidir; yakışıklı biri ve bir atletsen kimse huzurunu kaçırmaz. Ama eğer çok akıllı görünüyorsan bu, çocukların saygı duyacağı bir şey değildir. Seni dövmeleri daha muhtemeldir. Bu benim en iyi özelliğimdi ve kullanmaktan keyif alıyordum ama aynı zamanda kontrol altında tutmak zorunda olduğun bir şeydi."

O halde o noktadan buraya nasıl geldi? David için kilit nokta davul çalmasıydı. "Bir noktada," diyor David, "bütün çocukluk meselelerini tamamen aştım. Ve bunun nasıl olduğunu kesin olarak biliyorum: Davul çalmaya başladım. Davul benim ilham perimdi. Yoda'mdı. Orta okuldayken, lise caz bandosu gelip bir konser verdi ve en havalı olanın davul çalan çocuk olduğunu düşündüm. Benim için davulcular bir nevi atletti ama müzik atletleri ve müziğe bayılıyordum."

İlk başlarda David için davul çalmak toplumsal onay kazanmak içindir; kendi boyunun iki katı sporcular tarafından partilerden kovulması artık sona erer. Ama kısa zamanda bu durum çok daha derin bir şeye dönüşür: "Birdenbire bunun bir tür yaratıcı ifade olduğunu fark ettim ve aklımı başımdan aldı. On beş yaşındaydım. Davul çalmayı hiç bırakmamaya o zaman karar verdim. Davullarım sayesinde hayatım değişti ve bugün bile bu hâlâ böyle."

David dokuz yaşındaki halini hâlâ hatırlıyor. "Bugün o kişiyle temas halinde olduğumu hissediyorum," diyor. "Ne zaman havalı olduğunu düşündüğüm bir şey yapsam, mesela New York'ta, insanlarla dolu bir odada Alicia Keys'le ya da bir başkasıyla röportaj yapıyorsam, o insana bir mesaj yollayıp her

şeyin en sonunda iyiye varacağını bilmesini sağlıyorum. Dokuz yaşındayken gelecekten gelen o mesajı alıyormuşum gibi hissediyorum ki bu da bana dayanma gücü veren şeylerden biriydi. Şu an olduğum kişiyle o zamanlar olduğum kişi arasındaki ilmeği yaratabiliyordum."

David'e güç veren diğer şey ebeveynleriydi. Ailesi, özgüvenini geliştirmektense üretken olmanın yollarını bulmasını sağlamaya daha fazla odaklanmış. Devam ettirdiği ve keyif aldığı müddetçe neyle ilgilendiği önemli değilmiş. David babasının hırslı bir futbol hayranı olduğunu anımsıyor ama, "Nasıl futbol sahasında olmazsın?" diyecek son kişiymiş. David bir süreliğine piyanoyu, sonra da çelloyu denemiş. Davula geçmek istediğini söylediğinde ailesi şaşırmış ama hiç duraksamamış. Bu yeni tutkusunu bağırlarına basmışlar. Bu onların, oğullarını bağırlarına basma şekliymiş.

Şayet David Weiss'ın dönüşüm masalı sizin için bir şeyler ifade ediyorsa bunun iyi bir nedeni vardır. Bu, psikolog Dan McAdams'ın kurtarıcı hayat hikâyesi adını verdiği şeye –ve akıl sağlığı ile esenliğin bir işaretine– mükemmel bir örnektir.

Northwestern Üniversitesi'ndeki Yaşam Çalışmaları Merkezi'nde, McAdams insanların kendilerine dair anlattıkları hikâyeler üzerine çalışır. McAdams her birimizin sanki birer romancıymışız gibi başlangıçlarla, çatışmalarla, dönüm noktaları ve sonlarla kendi hayat hikâyelerimizi yazdığımıza inanır. Ve geçmiş başarısızlıklarımızı tarif biçimimiz, şu anki hayatlarımızdan ne kadar tatmin olduğumuzu etkiler. Mutsuz insanlar başarısızlıkları, başka türlü iyi olabilecek bir şeyi mahveden kirleticiler olarak görme eğilimindeyken ("Eşim beni terk ettikten sonra asla aynı olamadım"), üretken yetişkinler bunları kılık değiştirmiş lütuflar olarak görürler ("Boşanma başıma gelen en acı verici şeydi ama şimdi yeni eşimle çok daha mutluyum"). En gerçekleştirilmiş hayatları yaşayan kişiler –ailelerine, toplumlarına ve

en nihayetinde kendilerine bir şeyler verenler– karşılarına çıkan engellerde bir anlam bulma eğilimindedir. Bir anlamda McAdams, Batı mitolojisinin en büyük sezgilerinden birine yeni bir renk katmıştır: Tökezlediğimiz yer, hazinemizin yattığı yerdir.

David gibi pek çok içe dönük için ergenlik, insanı tökezletecek bir yer, düşük özgüven ve toplumsal huzursuzluğun karanlık ve darmadağınık çalılığıdır. Ortaokul ve lisede revaçta olan şen şakraklık ve girişkenliktir; derinlik ve duyarlılık pek de önemli olmayan niteliklerdir. Ama çoğu içe dönük David'inki gibi hayat hikâyeleri oluşturmada başarılı olur: Charlie Brown anlarımız, on yıllar boyunca davullarımıza mutlu bir şekilde vurmak için ödememiz gereken bedeldir.

SONSÖZ

Harikalar Diyarı

Kültürümüz sadece dışa dönüklüğü erdemli kıldı. İçe yapılan yolculuktan, bir merkez arayışından vazgeçirildik. Merkezimizi kaybettik ve onu yeniden bulmak zorundayız.

– ANAÏS NIN

Bir içe dönükseniz ya da bir içe dönüğü seven veya onunla çalışan bir dışa dönükseniz, umarım bu kitaptaki bilgilerden yararlanabilirsiniz. Giderken götürmeniz için işte size ayrıntılı bir plan:

Sevgi esastır, girişkenlikse isteğe bağlı. Yakınlarınızı ve sevdiklerinizi el üstünde tutun. Sevdiğiniz ve saygı duyduğunuz meslektaşlarınızla çalışın. Arkadaşlığından keyif aldığınız kişilerle görüşün. Ve herkesle sosyalleşmeye çalışmayın. İlişkiler herkesi daha mutlu eder ama niteliği nicelikten önde tutun.

Hayatın sırrı kendinizi doğru ışığın altına koymaktır. Bazıları için bu bir Broadway spot ışığıdır, diğerleri içinse bir masa lambası. Sevdiğiniz ve önemsediğiniz işleri yapmak için doğal güçlerinizi –sebat, konsantrasyon, sezgi ve duyarlılık– kullanın. Çatışmaları çözün, yaratıcı olun, derin düşünün.

Dünyaya nasıl bir katkı yapmak üzere geldiğinizi bulun ve bu katkıyı sunduğunuzdan emin olun. Eğer bu, topluluk önünde

konuşmayı, çevre edinmeyi ya da sizi rahatsız eden başka faaliyetleri gerektiriyorsa yine de yapın gitsin. Ancak bunların zor olduğunu kabul edin, kolaylaştırmak için ihtiyaç duyduğunuz eğitimi alın ve işi bitirdiğinizde kendinizi ödüllendirin.

Televizyon sunuculuğu işinden ayrılın ve kütüphanecilik okuyun. Ancak televizyon sunuculuğu sevdiğiniz şeyse işin üstesinden gelmek için dışa dönük bir kişilik geliştirin. Çevre edinme etkinlikleri için temel bir kural şudur: Samimi yeni bir ilişki, on avuç dolusu kartvizite eş değerdir. Sonrasında eve koşup kanepenize yayılın. Onarıcı nişler oluşturun.

Sevdiklerinizin sosyalleşme gereksinimine de kendi yalnız kalma ihtiyacınıza da (şayet bir dışa dönükseniz bunun tam tersine) saygı gösterin.

Boş zamanınızı, yapmanız gerektiğini düşündüğünüz şekilde değil, sevdiğiniz şekilde değerlendirin. Eğer sizi mutlu eden buysa yılbaşı gecesi evde kalın. Arkadaş toplantısını es geçin. Rastgele çene çalmalardan kaçının. Okuyun. Yemek yapın. Koşun. Hikâye yazın. Bir daveti geri çevirdiğinizde kendinizi suçlu hissetmemek karşılığında belirli miktarda sosyal etkinliğe katılacağınıza dair kendinizle bir anlaşma yapın.

Çocuklarınızın sessizse yeni durumlara ve insanlara alışmalarına yardımcı olun ama bunun haricinde kendileri olmalarına izin verin. Zihinlerinin özgünlüğünden zevk alın. Vicdanlarının gücünden ve sadakatlerinden gurur duyun. Onlardan sürüyü takip etmelerini beklemeyin. Bunun yerine kendi tutkularının peşinden gitmeleri için onları cesaretlendirin. Bu tutkuların meyvelerini topladıklarında tebriklerinizi esirgemeyin.

Öğretmenseniz, girişken ve katılımcı öğrencilerinizin tadını çıkarın. Ama utangaç, kibar ve özerk olan, kimyaya, papağanlara ya da on dokuzuncu yüzyıl sanatına merak duyanları da ihmal etmeyin. Onlar yarının sanatçıları, mühendisleri ve düşünürleridir.

Şayet yöneticiyseniz, çalışanların üçte biri ila yarısının, öyle görünseler de görünmeseler de içe dönük olduğunu unutmayın.

Ofis tasarımı hakkında iki kere düşünün. İçe dönüklerin açık ofis düzeni, doğum günü partileri ve takım kurma etkinlikleri hakkında heyecana kapılmalarını beklemeyin. İçe dönüklerin kuvvetli yanlarından olabildiğince istifade edin; onlar derinlemesine düşünme, strateji geliştirme ve karmaşık sorunları çözmede size yardım edebilecek kişilerdir.

Ayrıca Grup Düşüncesi'nin tehlikelerini unutmayın. Peşinde olduğunuz yaratıcılıksa çalışanlarınızdan fikirlerini paylaşmadan önce sorunları kendi başlarına çözmelerini isteyin. Eğer kalabalığın bilgeliğini istiyorsanız bunu elektronik ortamda ya da yazıyla bir araya getirin ve herkes katkıda bulunma şansını yakalamadan birbirlerinin fikrini göremediklerinden emin olun. Yüz yüze iletişim önemlidir çünkü güven oluşturur ama grup dinamikleri yaratıcı düşüncenin önüne engeller koyar. İnsanların teke tek ve ufak, rahat gruplar halinde etkileşime girmesini sağlayın. Süslü sözcükleri iyi fikirlerle karıştırmayın. Eğer proaktif çalışanlarınız varsa (umarım vardır), dışa dönük ya da karizmatik bir liderdense içe dönük bir liderin yönetiminde daha iyi çalışabileceklerini unutmayın.

Kim olursanız olun, görüntünün gerçeklik olmadığını aklınızdan çıkarmayın. Bazı insanlar dışa dönük gibi davranır ama bu çaba onlara enerji, özerklik ve hatta fiziksel sağlığa mal olur. Diğerleri mesafeli veya düşüncelerini kendine saklayan kişiler gibi görünebilir ama iç dünyaları zengindir. Bu nedenle bir dahaki sefer sakin bir yüzü ve yumuşak bir sesi olan birini gördüğünüzde kafasında bir denklem çözüyor, bir sone besteliyor, bir şapka tasarlıyor olabileceği ihtimalini gözetin. Söz konusu kişi sessizliğin gücünü kullanıyor.

Efsanelerden ve peri masallarından bu dünyada pek çok farklı güç çeşidi olduğunu biliyoruz. Bir çocuğa ışın kılıcı, diğerine bir sihirbaz eğitimi verilir. İşin sırrı mevcut tüm güç çeşitlerini bir araya toplamak değil, payınıza düşeni iyi kullanmaktır. İçe dönüklere, zenginliklerle dolu özel bahçelerin anahtarları

verilmiştir. Bu türden bir anahtarı taşımak Alice gibi tavşan deliğinden aşağı yuvarlanmaktır. O, Harikalar Diyarı'nda gitmeyi *seçmemişti* ama bunu tamamen kendine ait bir maceraya dönüştürdü.

Bu arada Lewis Carroll da bir içe dönüktür. O olmadan *Alice Harikalar Diyarında* olamazdı. Ve bu artık bizi şaşırtmamalı.

İthaf Üzerine Bir Not

Büyükbabam sempatik mavi gözleri olan, kitaplara ve fikirlere tutkuyla bağlı, yumuşak bir ses tonuyla konuşan bir adamdı. Her zaman takım elbise giyerdi ve insanları, özellikle de çocukları hayranlıkla izlerdi. Hahamlık yaptığı Brooklyn mahallesindeki kaldırımlar siyah şapkalı adamlarla, dizlerini saklayan etekler giymiş kadınlarla ve uslu çocuklarla doluydu. Sinagoga giderken büyükbabam yanından geçenleri selamlar, bir çocuğun aklını, diğerinin boyunu, ötekinin günlük olaylar üzerindeki hâkimiyetini överdi. Çocuklar ona bayılır, iş adamları saygı duyar, kayıp ruhlar ona sarılırdı.

Ama yapmayı en çok sevdiği şey okumaktı. On yıllar boyunca yalnız yaşadığı ufak apartman dairesinde, bütün mobilyalar orijinal işlevlerini bir kenara bırakıp kitap yığınlarının konulacağı yerler haline dönüşmüştü: Altın yapraklı İbranice metinler, Margaret Atwood ve Milan Kundera'ya karışmıştı. Büyükbabam ufacık mutfak masasında floresan bir ışığın altında oturur, Lipton çayını yudumlayıp kekinden atıştırırken beyaz keten masa örtüsünün üstünde açık bir kitap dururdu. Hümanist düşünceyle örülü vaazlarında cemaatiyle o haftanın çalışmasının meyvelerini paylaşırdı. Dinleyiciyle göz teması kurmakta zorlanan utangaç biriydi, gelgelelim manevi ve entelektüel keşiflerinde o kadar cesurdu ki o konuştuğu zaman cemaat, oturacak yer kalmadığında bile ayakta dinlerdi.

Ailemin geri kalanı onun izinden gidiyordu. Evimizde kitap okumak başlıca grup aktiviyesiydi. Cumartesi öğleden sonraları

elimizde birer kitapla kendi köşelerimize kıvrılıyorduk. Bu her iki dünyanın da en iyisiydi: yanı başınızdaki ailenin sıcaklığını duyuyor ama aynı zamanda zihninizdeki macera alanında dolaşabiliyordunuz.

Yine de ergenlik öncesinde bütün bu okumanın beni "dışarıda kalan biri" yapıp yapmadığını merak ettim. Bu şüphe on yaşındayken gittiğim bir yaz kampında, kampın o çok önemli ilk gününde kitabını bir kenara kaldırmayı reddeden ve anında dışlanan, günleri ve geceleri bir sosyal dışlanma cehenneminde geçen, kalın gözlüklü ve geniş alınlı bir kızı izlediğimde doğrulanmış göründü. Ben de okumayı çok özlemiştim ama kendi kitaplarımı açmadan bırakmıştım (gerçi kendimi suçlu da hissediyordum, sanki kitapların bana ihtiyacı varmış ve ben onları yüzüstü bırakmışım gibi). Sürekli okuyup duran kızın kitapkurdu ve utangaç biri olarak algılandığını görmüştüm ki ben de tamamen böyle biriydim ve saklanmam gerektiğini biliyordum.

Sonrasında bir kitapla baş başa kalmaktan âdeta kaçınır oldum. Lisedeyken, üniversitedeyken ve genç bir avukatken, olduğumdan daha fazla dışa dönük ve daha az mürekkep yalamış görünmeye çalıştım.

Ama büyüdükçe büyükbabamdan ilham alır oldum. O, sessiz bir adamdı ve harika biriydi. Vaaz kürsüsünde geçen altmış iki yıldan sonra doksan dört yaşında vefat ettiğinde polisin yas tutmakta olan kalabalığa yer sağlayabilmesi için mahallenin sokaklarını trafiğe kapatması gerekmişti. Bunu bilse çok şaşırırdı. Bugün, onunla ilgili en iyi şeylerden birinin, tevazusu olduğunu düşünüyorum.

Bu kitap tüm kalbimle aileme adanmıştır: Sessiz mutfak masası sohbetlerine dair daimî hevesiyle anneme, biz çocuklara mahremiyet hediyesini o verdi, kendini bu kadar adamış bir annem olduğu için çok şanslıydım; bir masada saatlerce oturmanın, bilgi peşinden koşmanın keyfini bize örnek olarak öğreten ama aynı zamanda en çok sevdiği şiirleri ve bilimsel deneyleri bana

göstermek için zaman ayıran, kendini işine adamış bir doktor olan babama; küçük ailemizde ve edebiyatla dolu evimizde büyümüş olmanın sıcaklığını ve şefkatini bugün bile paylaştığım erkek ve kız kardeşlerime; yürekliliği, dayanıklılığı ve şefkati için büyükanneme...

Ve sessizliğin dilini güçlü ve etkili bir şekilde konuşan büyükbabamın anısına.

İçe Dönük ve *Dışa Dönük* Sözcükleri Üzerine Bir Not

Bu kitap, ***kültürel*** bakış açımızdan gördündüğü haliyle içe dönüklük üzerinedir. Başlıca meşgalesi, "eylem adamı" ve "tefekkür adamı" arasındaki asırlık ikilik ve bu iki tip arasında daha iyi bir denge olması kaydıyla dünyayı nasıl daha iyi bir yer haline getirebileceğimizdir. Ve kendini şu özelliklerle niteleyen kişiye odaklanıyor: Dalgın, kendi zihninde yaşayan, kitapkurdu, mütevazı, duyarlı, düşünceli, ciddi, derin düşüncelere dalmış, mahir, latif, kendini değerlendiren, kibar, sakin, alçak gönüllü, yalnızlığı seven, utangaç, riskten sakınan, duygusal. *Sessiz* bu kişinin tam tersi olanla da ilgilidir: içi içine sığmayan, açık sözlü, sosyal, girgin, heyecanlı, baskın, girişken, aktif, risk alan, vurdumduymaz, dış yönelimli, kaygısız, cesur ve spot ışıkları altında rahat.

Bunlar şüphesiz geniş kategorilerdir. Çok az insan kendisini tamamen bu özelliklerle tanımlar. Ancak çoğumuz bu tipleri hemen tanırız çünkü bunlar kültürümüzde anlamlı roller oynarlar.

Çağdaş kişilik psikologlarının içe dönüklük ve dışa dönüklük anlayışları benim burada kullandığımdan farklı olabilir. Beş Büyük özelliğin taraftarları bu özellikleri genellikle zihinsel bir doğa, zengin bir iç dünya, güçlü bir vicdan, belli bir derece kaygı (özellikle utangaçlık) ve riskten kaçınan bir doğaya sahip olma eğilimini, içe dönüklükten ayrı bir kategoriye tekabül ediyor görürler. Onlar için bu özellikler "deneyime açıklık", "sorumluluk" ve "nevrotiklik" başlıkları altına düşüyor olabilir.

İçe dönük kelimesini oldukça geniş bir kapsamda kullandım. Beş Büyük ekolünden yararlanmakla birlikte içe dönüğün iç dünyasının "bitip tükenmez cazibesi" ve nesnel deneyimine dair Jungcu düşünceyi; Jerome Kagan'ın yüksek tepkililik ve kaygı üzerine araştırmasını (bk. 4 ve 5. bölümler); Elaine Aron'un duyu işleme hassasiyeti ve bunun sorumluluk, yoğun duygular, içe yönelim ve işleme derinliğiyle ilişkisi hakkındaki çalışmasını (bk. 6. Bölüm); çoğu Gerald Matthews'un çalışmasında özetlenmiş olan içe dönüklerin sorun çözmeye kattıkları sebat ve konsantrasyon üzerine pek çok araştırmayı (bk. 7. Bölüm) bu kapsama dâhil ettim.

Doğrusu, üç bin yıldan uzun bir süredir Batı kültürü yukarıdaki özellikleri birbirine bağlamıştır. Antropolog C. A. Valentine'ın yazmış olduğu gibi:

Batı kültürel gelenekleri birey çeşitliliğine dair eski, yaygın ve kalıcı görünen bir anlayış içerir. Popüler biçimde bu, düşünür, hayalperest, idealist ya da utangaç bireyin aksine eylem insanı, pratik, realist ya da sosyal kişiye dair aşina olduğumuz bir kavramdır. Bu gelenekle ilişkilendirilen ve en yaygın kullanılan etiketler, dışa dönük ve içe dönük unvanlarıdır.

Valentine'ın içe dönüklük kavramı, çağdaş psikolojinin deneyime açıklık ("düşünür, hayalperest"), sorumluluk ("idealist") ve nevrotiklik ("utangaç birey") olarak sınıflandıracağı özellikler barındırır.

Kimi şairler, bilimciler ve filozoflar da bu özellikleri bir araya getirme eğiliminde olmuştur. Kitabı Mukaddes'in ilk kitabı Yaratılış'ta kendi zihninde yaşayan bir Yakup vardı ("çadırlarda yaşayan sessiz bir adam" olan ve sonrasında, kendi içinde Tanrı'yla boğuşan anlamına gelen "İsrail" adını alan kişi) ve ağabeyi yiğit Esav'la ("becerikli bir avcı" ve "saha adamı") kardeş kavgası içindeydi. Klasik dönemde, hekim Hipokrat ve Galen mizaçlarımızın –ve kaderlerimizin– vücut sıvılarımızın bir

türevi olduğunu, fazladan kan ve safranın bizi neşeli ve aceleci kıldığını (istikrarlı ya da nevrotik dışa dönüklük), aşırı miktarda balgam ve meninin ise bizi sakin ya da melankolik yaptığını (istikrarlı ya da nevrotik içe dönüklük) öne sürüyordu. Aristoteles, melankolik mizacın felsefe, şiir ve sanatlarda yüksek mevkiyle ilişkilendirildiğine işaret ediyordu (günümüzde bunu deneyime açıklık olarak sınıflandırabiliriz). 17. yüzyıl İngiliz şairi John Milton, *Il Penseroso* (Düşünür) ve *L'Allegro*'yu (Mutlu Kişi) yazmış, kırlarda gülüp oynayan ve şehirde âlem yapan "mutlu kişiyi", gece vakti dalgın bir şekilde ormanda dolaşan ve "yalnız bir kulede" çalışan "düşünceli kişiyle" karşılaştırmıştı. (Bugün *Il Penseroso*'nun tarifi sadece içe dönüklük değil, deneyime açıklık ve nevrotiklik için de geçerlidir.) 19. yüzyıl Alman filozofu Schopenhauer "iyi ruhlu" kişileri (enerjik, aktif ve kolayca sıkılan), kendi tercih ettiği "akıllı kişi"yle (duyarlı, hayalperest ve melankolik) kıyaslıyordu. Yurttaşı Heinrich Heine, "Şunu iyi anla, seni gidi eylem adamı!" diyordu öfkeyle. "Sen, düşünce adamının bilinçdışı aracından daha fazlası değilsin."

Tanıma dair tüm bu karmaşa nedeniyle, ilk başta bu özellikler topluluğu için kendi terimlerimi icat etmeyi planlamıştım. Ancak daha sonra, yine kültürel nedenlerden ötürü, bundan vazgeçtim: *içe dönük* ve *dışa dönük* kelimeleri, yaygın bir şekilde bilinir ve pek çok şey çağrıştırır. Bu kelimeleri yemekli bir davette ya da bir uçakta yanımda oturan kişiye ne zaman söylesem, itiraflar ve düşünceler seline yol açıyordu. Benzer nedenlerden ötürü, araştırma literatüründe karşımıza çıktığı halden ziyade meslekten olmayanların kelimeyi yazış biçimini kullandım.[17]

17 Yazarın burada yaptığı ayrım, İngilizcedeki "extravert" ve "extrovert" kelimeleriyle alakalıdır. Konuyla ilgili İngilizce akademik literatürde dışa dönüklük daha ziyade "extraversion" olarak yazılsa da kendisi kitabı boyunca bu kelimeyi "extroversion" olarak kullanmayı tercih etmiştir. Dilimizde ise bu şekilde bir ayrım bulunmamaktadır. (ç. n.)

Teşekkür

Elinizdeki kitabı arkadaşlarımın, ailemin ve meslektaşlarımın yardımı olmaksızın yazamazdım. Bunların arasında Richard Pine, diğer bir deyişle (benim için) Süper Temsilci vardır: her yazarın çalışmayı ümit edebileceği en zeki, en sağduyulu ve en onurlu edebiyat temsilcisi. Richard kitaba, benden bile önce, şaşmaz bir şekilde inandı. Kitap için araştırma yapmak ve yazmak için harcadığım beş yıl boyunca da inanmaya devam etti. Onu sadece bir temsilci değil, partnerim olarak görüyorum. Aynı zamanda InkWell Management'taki, aralarında Ethan Bassoff un, Lyndsey Blessing'in ve Charlie Olsen'ın bulunduğu ekiple çalışmaktan keyif aldım.

Crown Publishers'ta Molly Stern ve yıldız ekibiyle çalışma ayrıcalığına nail oldum. Rachel Klayman bu işteki en parlak ve kendini işine adamış editör olmalı. Akıl yürütmemdeki kusurları ve yazımdaki aksayan yerleri tespit etmek için hep yanımdaydı. Mary Choteborsky ve Jenna Ciongoli'ye de editöryal yetenekleri konusunda bu kadar cömert oldukları için müteşekkirim. Ve müthiş sezgilere ve eleştirinin kulağa hoş gelmesini sağlama hünerine sahip editör Peter Guzzardi'yle çalışma şansına eriştim. Hepinize gönülden teşekkür ediyorum. Sizin çabalarınız olmasaydı bu kitap ancak kendisinin bir gölgesi olurdu.

Rachel Rokicki ve Julie Cepler'a da kitaba kattıkları yaratıcılık ve coşku için özel teşekkürlerimi sunuyorum. Ve Patty Berg, Mark Birkey, Chris Brand, Stephanie Chan, Tina Cons-

table, Laura Duffy, Songhee Kim, Kyle Kolker, Rachel Meier, Annsley Rosner ve Crown ekibine teşekkürler.

Joel Rickett, Kate Barker ve Viking/Penguin UK'deki alanında uzman grupla çalıştığım için de çok şanslıydım.

TED'deki harikulade insanlar bu kitaptaki fikirleri bağırlarına bastılar ve bana 2012'deki TED Long Beach konferansında konuşma fırsatı sundular. Chris Anderson, Kelly Stoetzel, June Cohen, Tom Rielly, Michael Glass, Nicholas Weinberg ve tüm TED ekibine müteşekkirim.

9. Bölüm'de çalışmalarından söz ettiğim Brian Little olağanüstü bir mentor ve bir arkadaş haline geldi. Brian'la araştırma sürecimin henüz başlarında bir görüşme talebinde bulunduğumda tanıştım. Benimle görüşmekle kalmadı, aynı zamanda bana yıllar içinde kişilik psikolojisiyle ilgili çok şey öğretti. Onun öğrencisi ve arkadaşı olduğum için gurur duyuyorum.

6. Bölüm'de çalışmalarından bahsettiğim Elaine Aron bana ilham verdi ve zamanı, bilgisi ve hayat hikâyesini cömertçe sundu.

Sayısız arkadaşımın destek ve öğütlerine sırtımı dayadım: Marci Alboher, Gina Bianchini, Tara Bracco, Janis Brody, Greg Bylinksy, David Callahan, Helen Churko, Mark Colodny, Estie Dallett, Ben Dattner, Ben Falchuk, Christy Fletcher, Margo Flug, Jennifer Gandin Le, Rhonda Garelick, Michael Glass, Vishwa Goohya, Leeat Granek, Amy Gutman, Hillary Hazan-Glass, Wende Jaeger-Hyman, Mahima Joishy, Emily Klein, Chris Le, Rachel Lehmann-Haupt, Lori Lesser, Margot Magowan, Courtney Martin, Fran ve Jerry Marton, Furaha Norton, Elizabeth O'Neill, Wendy Paris, Leanne Paluck Reiss, Marta Renzi, Gina Rudan, Howard Sackstein, Marisol Simard, Daphna Stern, Robin Stern, Tim Stock, Jillian Straus, Sam Sugiura, Tom Sugiura, Jennifer Taub, Kate Tedesco, Ruti Teitel, Seinenu Thein, Jacquette Timmons, Marie Lena Tupot, Sam Walker, Daniel Wolff ve Cali Yost. Anna Beltran, Maritza Flores ve Eliza Simpson'a gönülden teşekkürler.

En eski ve en değerli arkadaşlarımdan bazılarının sabrına özellikle müteşekkirim: Mark Colodny, Jeff Kaplan, Hitomi Komatsu, Cathy Lankenau-Weeks, Lawrence Mendenhall, Jonathan Sichel, Brande Stellings, Judith van der Reis, Rebecca ve Jeremy Wallace-Segall ve bu kitabı yazdığım ve iki çocuğumu dünyaya getirdiğim yıllar boyunca yüz yüze görüşmek bir yana, konuşacak zaman bile bulamamamıza rağmen yakın kalmaya devam ettiğimiz Naomi Wolf.

Bana ilham veren ve beni şaşkına çeviren Invisible Institute'un üyelerine de teşekkür ederim: Gary Bass, Elizabeth Devita-Raeburn, Abby Ellin, Randi Epstein, Sheri Fink, Christine Kenneally, Judith Matloff, Katie Orenstein, Annie Murphy Paul, Pamela Paul, Joshua Prager, Alissa Quart, Paul Raeburn, Kathy Rich, Gretchen Rubin, Lauren Sandler, Deborah Siegel, Rebecca Skloot, Debbie Stier, Stacy Sullivan, Maia Szalavitz, Harriet Washington ve Tom Zoellner.

Elimden gelse şişeleyip satacağım ilham için Amagansett'teki kır evinin sahiplerine teşekkür ederim: Alison (Sunny) Warriner ve Jeanne Mclemore. Aynı şey kitabın çoğunu yazdığım, Greenwich Village'daki büyülü Doma Cafe'nin sahipleri Evelyn ve Michael Polesny için de geçerli.

Sessiz'in başarısına yardım edenlere de teşekkürler: Nancy Ancowitz, Mark Colodny, Bill Cunningham, Ben Dattner, Aaron Fedor, Boris Fishman, David Gallo, Christopher Glazek, Suzy Hansen, Jayme Johnson, Jennifer Kahweiler, David Lavin, Ko-Shin Mandell, Andres Richner, JillEllyn Riley, Gretchen Rubin, Gregory Samanez-Larkin, Stephen Schueller, Sree Sreenivasan, Robert Stelmack, Linda Stone, John Thompson, Charles Yao, Helen Wan, Georgia Weinberg ve Naomi Wolf.

Hakkında yazdığım veya alıntıladığım, bazıları arkadaşım haline gelen kişilere de özellikle borçluyum: Michel Anteby, Jay Belsky, Jon Berghoff, Wayne Cascio, Hung Wei Chien, Boykin Curry, Tom DeMarco, Richard Depue, Dr. Janice Dorn, Anders

Ericsson, Jason Fried, Francesca Gino, Adam Grant, William Graziano, Stephen Harvill, David Hofmann, Richard Howard, Jadzia Jagiellowicz, Roger Johnson, Jerry Kagan, Guy Kawasaki, Camelia Kuhnen, Tiffany Liao, Richard Lippa, Joanna Lipper, Adam McHugh, Mike Mika, Emily Miller, Jerry Miller, Quinn Mills, Purvi Modi, Joseph Newman, Preston Ni, Carl Schwartz, Dave Smith, Mark Snyder, Jacqueline Strickland, Avril Thome, David Weiss, Mike Wei ve Shoya Zichy.

Sessiz'de isimlerine yer verilmese de görüşmeler aracılığıyla zamanlarını ve bilgeliklerini cömertçe paylaşan ve bakış açımı etkileyen kişiler var: Marco Acevedo, Anna Allanbrook, Andrew Ayre, Dawn Rivers Baker, Susan Blew, Jonathan Cheek, Jeremy Chua, Dave Coleman, Ben Dattner, Matthew Davis, Scott Derue, Carl Elliott, Brad Feld, Kurt Fischer, Alex Forbes, Donna Genyk, Carole Grand, Stephen Gerras, Lenny Gucciardi, Anne Harrington, Naomi Karten, James McElroy, Richard McNally, Greg Oldham, Christopher Peterson, Lise Quintana, Lena Roy, Chris Scherpenseel, Hersh Shefrin, Nancy Snidman, Sandy Tinkler, Virginia Vitzthum, E. O. Wilson, David Winter ve Patti Wollman. Hepinize teşekkürler.

En çok da aileme teşekkür ederim: İthaf kısmında da bahsettiğim Lawrence ve Gail Horowitz, Barbara Schnipper ve Mitchell Horowitz; dünyayı daha sıcak bir yer kılan Lois, Murray ve Steve Schnipper; muhteşem Batı Yakası kardeşlerim Steve ve Gina Cain ve bir eşi daha olmayan Heidi Postlewait.

Araştırma ve yazma sürecinde benimle tavsiyelerini ve irtibatlarını paylaşan, profesyonel danışmanlık sunan ve bir gün tıpkı onların bana yaptığı gibi genç birine bu kadar fedakâr ve destekleyici davranabilmeyi arzu etmeme neden olan Al ve Bobbi Cain'e özel teşekkürler ve sevgiler.

Ve dünyadaki en cömert ve cesur kişi olması muhtemel sevgilim Gonzo'ya (namıdiğer Ken) teşekkürler. Bu kitabı yazdığım yıllar boyunca müsveddeleri okudu, fikirlerimi biledi, bana çay

yaptı, beni güldürdü, bana çikolata getirdi, bahçemize tohumlar ekti, yazacak zaman bulabilmem için kendi dünyasını altüst etti, hayatlarımızı renkli ve heyecanlı tutmaya devam etti ve bizi Berkshires'tan kurtardı. Ve bize, evimizi kamyonlarla ve kalbimizi sevgiyle dolduran Sammy ve Elishku'yu verdi.

İPUÇLARI

İçe Dönükler için Toplum Önünde Konuşma

1. Pek çok konuşmacı –ve özellikle de içe dönükler– için kilit nokta hazırlıktır. Mantıklı bir şekilde akması ve hikâyeler ile örneklerle süslenmesi için konuşmanızı işlemeye zaman ayırın. Kendinizi rahat hissedene kadar yüksek sesle pratik yapın. Şayet önemli bir konuşma söz konusuysa kendinizi videoya çekin. Toplum önünde konuşmanın rahatsızlık veren bir şey olmasının sebebi, nasıl bir izlenim yarattığınız konusunda hiçbir fikrinizin olmamasıdır. Şayet bir iş görüşmesine aynanın karşısında kravatınızı düzeltmeden ya da rujunuzu sürmeden gittiyseniz dişlerinize kıpkırmızı rujun bulaşmadığını *umut* edersiniz ama bundan nasıl emin olabilirsiniz ki? İşi varsayımlara bırakmamak en iyisi.
2. Dinleyicinizin ne duymak istediği hakkında düşünün. İstedikleri şey yeni bir bilgi mi? Feraset mi? Hangi sorunu çözmeyi umuyorlar? Onlara istedikleri ve ihtiyaç duydukları şeyi verin. Odak noktasında siz değil, onlar var.
3. Bir süredir toplum önünde konuşmadıysanız ve kendinizi paslanmış hissediyorsanız meseleye konuşmacının bakış açısından bakan, dinleyicilerle karşı karşıya gelmenin neye benzediğini görebileceğiniz videolar izleyin. (Pek çok TED konuşmasında bu konuya değiniliyor.) Videoları izlerken kendinizi konuşmacının yerine koyun. Tüm gözlerin sizin üzerinizde olmasının verdiği hisse alışın.
4. Benzer bir şekilde, eğer mümkünse konuşma yapacağınız mekânı ziyaret edin. Dizi dizi koltuklara bakıp sahnede durma alıştırması yapın.

5. **Harika bir konuşmacıyı dinlediğinizde ya da birisi size böyle birinden bahsettiğinde konuşma metnini edinin.** Metni çalışın. Nasıl inşa edilmiş? Ne çeşit bir açılış ve kapanış kullanılmış? Örnekler nasıl verilmiş? Konuşmacı dinleyicilerle nasıl ilişkilenmiş, onlara nasıl ilham vermiş ve onları nasıl eğitmiş? Çoğu insan harika bir hatip olarak doğmaz. Çalışır ve alıştırma yapar. (Bu ipucu, Reporter Connection'ın eş kurucusu Steve Harrison'dan.)
6. **Konuşmacı olarak güçlü ve zayıf taraflarınızın farkında olun ve olumlu olanı vurgulayın.** İyi bir mizah anlayışınız varsa kullanın. Bu konuda doğal bir yeteneğiniz yoksa, varmış gibi davranmaya çalışmayın. Bunun yerine en iyi neyi yaptığınıza odaklanın. Anlatacak harika bir hikâyeniz var mı? Seyircinizin aklına gelmeyen ilginç bir fikir? Duymaları gereken bir bilgi? Konuşmanızı vermek istediğiniz mesaj *ve kim olduğunuz* etrafında şekillendirin. Düşünceli ve düşündürücü bir konuşma, dinamik ve eğlendirici bir konuşma kadar güçlüdür.
7. **Toplum önünde konuşmak aynı zamanda bir performanstır ve doğal bir oyuncu olmasanız bile bu iyi bir şeydir.** İnsanların kostüm partilerini neden sevdiğini hiç merak ettiniz mi? Bunun sebebi bir maskenin ardından, bir rolün içerisinden etkileşime girerken kendilerini özgürleşmiş hissetmeleridir. Sindirella ya da Don Draper gibi giyinmek, çekingenliği bir bardak şarap kadar ortadan kaldırır.
8. **Dinleyicileriniz odaya girdiklerinde ve konuşmaya başladığınızda gülümseyin.** Bu kendinizi rahatlamış, özgüvenli ve alakadar hissetmenize yarayacaktır.

İçe Dönük Bir Çocuğun Ebeveynlerine İpuçları

1. **Çocuğunuzu olduğu gibi kabul etmekle kalmayın, onun değerini bilin.** Kendilerine uyan ortamlarda oldukları müddetçe içe dönük çocuklar iyi, düşünceli, odaklanmış ve oldukça ilginç refakatçiler olabilirler.
2. **Çocuğunuz yeni şeyler denemeye ya da yeni insanlarla tanışmaya gönülsüzse, onu yeni deneyimlerle yavaş yavaş karşı karşıya getirin.** Kendini bir şeylerin dışında bırakmasına izin vermeyin ama sınırlarına saygı duyun, aşırıymış gibi göründüklerinde bile. Çekindiği şey her ne ise, ona birlikte yavaş yavaş yaklaşın. Toplumsal riskler aldığında çabalarını takdir ettiğinizi bilmesini sağlayın: "Dün o yeni çocukların yanına gittiğini gördüm. Bazen zor olduğunu biliyorum ve seninle gurur duyuyorum." Sevmeyeceğini düşündüğü ya da başlarda korktuğu şeylerden keyif aldığında bunu ona söyleyin. Zamanla çekincelerini kendi kendine düzenlemeyi öğrenecektir.
3. **Çocuğunuz utangaçsa ona böyle seslenmeyin.** Gerginliğini kontrol etmeyi öğrenebileceği bir his olarak değil, sabit bir özellik olarak deneyimlemeye başlayacaktır. "Utangaç" kelimesinin bizim toplumumuzda genelde bir eleştiri olduğunun da son derece farkındadır. Başkaları kendisinden onun da duyacağı şekilde utangaç diye bahsettiğinde (ki bahsedeceklerdir), "Sophie yeni durumları çözmeyi aceleye getirmemeyi seviyor" gibi şeyler söyleyerek farklı bir şekilde ifade edin.
4. **Siz de içe dönükseniz kendi geçmişinizi çocuğunuza yansıtmamaya çalışın. İçe dönüklüğünüz yaşınız küçükken canınızı acıtmış olabilir.** Aynısının çocuğunuz için de geçerli olacağını ya da karşısına çıkabilecek olumsuz durumları idare edemeyeceğini varsaymayın. O, idare edebilir ve başarılı olabilir. Onun için yapabileceğiniz en iyi şey, harikulade özelliklerinden mutluluk duymak, bu özelliklerin onu ileri

taşıyacağına güvenmek ve doğasının meydan okuyucu taraflarını idare edebilmek için ihtiyaç duyduğu becerileri ona öğretmektir.

5. **Çocuğunuz "çok hassassa" –yani ışığa, sese, duygusal deneyimlere veya yeni durumlara karşı hassasiyet– "orkide çocuk" ismiyle bilenen duruma sahip olabilir.** Bu ifade, halihazırda araştırma psikologları tarafından incelenen çığır açıcı bir teoriden türemektedir. Buna göre, pek çok çocuk her türlü ortamda büyüyebilen karahindibaya benzerken, bazıları orkidelere daha çok benzer. Kolayca solabilirler ama besleyici bir çevre sağlandığı takdirde aslında karahindiba çocuklardan daha iyi duruma gelebilirler. Sıklıkla daha sağlıklı olur, daha iyi notlar alır ve daha güçlü ilişkiler yaşarlar.

   Londra Üniversitesi'nde orkide teorisinin önde gelen savunucularından biri olan Jay Belsky, orkide çocukların ebeveynlerinin çok şanslı olduğunu söyler çünkü harcadıkları zaman ve çaba gerçekten de bir fark yaratacaktır. Bu çocukları sıkıntılı durumlarda kolayca yaralanabilir olarak görmek yerine ebeveynler, onları –olumsuz yönde olduğu kadar olumlu yönde de– çekiçle şekil verilebilir olarak görmelidir.

6. **İçe dönük çocuklar çoğunlukla büyük tutkular geliştirme kapasitesine sahiptir.** Çocuğunuzun heveslerinin farkında olun ve bunları besleyin. Bir faaliyetle yoğun bir şekilde meşgul olmak, mutluluğa götürdüğü kanıtlanmış bir yoldur ve iyi gelişmiş bir yetenek büyük bir özgüven kaynağıdır. Futbol ve piyano gibi geleneksel çocukluk faaliyetleri bazı çocuklarda işe yarayabilir ama herkesin yürüdüğü yolların ötesine bakmayı da unutmayın. Örneğin, Writopia Labs akıllı çocuklar için harikulade bir topluluk tesis etmiş olan New York merkezli bir yaratıcı yazarlık programıdır.

Eğitimcilere İpuçları

1. **İçe dönüklüğü iyileştirilmesi gereken bir şey olarak görmeyin.** İçe dönük bir çocuğun sosyal beceriler konusunda yardıma ihtiyacı varsa, tıpkı matematikte ya da okumada fazladan dikkat gösterilmeye ihtiyacı olan bir öğrencide yapacağınız gibi ona bunu öğretin ya da sınıf dışında bir eğitim önerisinde bulunun. Ama bu çocukları, oldukları kişiler olarak benimseyin.
2. **Sınıflarda grup çalışmalarını yeniden gözden geçirin.** İşbirliği gerektiren bazı çalışmalar içe dönükler için uygundur, hatta faydalıdır. Gelgelelim bunun –ikili ya da üçlü– ufak gruplarla yapılması ve her çocuğun, rolünün farkında olması için dikkatle yapılandırılması gerekir.
3. **Utangaç ya da içe dönük çocukları sınıfın "yüksek etkileşim" bölgelerine oturtmayın.** Bu bölgelerde daha fazla konuşmayacaklardır, aksine kendilerini daha fazla tehdit altında hissedecekler ve odaklanmakta sorun yaşayacaklardır.
4. **Sınıfınızda tüm çocuklara yararlı olabilmek için öğretme yöntemlerini dengeleyin.** Dışa dönükler hareketi, uyarılmayı ve işbirliğine dayanan çalışmaları sevmeye meyillidir. İçe dönükler ders dinlemeyi, zamanın daha yavaş akmasını ve bağımsız projeleri tercih ederler. Bunları adil bir şekilde karıştırın.
5. **"İkili paylaşım" tekniklerini deneyin.** Sınıfta bir soru sorun. Ama öğrencilerin öğretmene cevap vermeleri yerine yanlarında oturan kişiyle yumuşak bir ses tonuyla konuşmalarını söyleyin. Bu, katılımı teşvik etmenin risksiz bir yoludur. Sonrasında öğrencilere cevaplarını tüm sınıfla paylaşmalarını söyleyebilirsiniz. Daha ketum öğrenciler, bir partnerle sessizce konuştuktan sonra grup içinde konuşmaya daha meyillidir.

6. **Sınıfta soru sorduktan sonra beş saniye bekleyin.** Bu içe dönüklere düşünmek için zaman verir ve daha derin düşünmeyi teşvik eder.
7. **Çevrimiçi öğrenme tekniklerini kullanın.** Çocuklar düşüncelerini, fikirlerini ve kendilerini çevrimiçi ortamlarda canlı tartışma esnasında yapmayacakları bir şekilde açığa vurabilirler. Ayrıca çevrimiçi ortamlarda katılım gösterdikten sonra sınıfta katılım göstermeye de daha meyillidirler.
8. **Sınıftaki katılımı notlandıracaksanız, içerik bilgisi ve katılım için farklı notlar verin.** Aynı zamanda katılım mefhumunu, çevrimiçi ve yazılı katılımı ve iyi bir dinleyici olmak ve sınıf arkadaşlarıyla geçirilen zamanı da içerecek şekilde genişletin.

NOTLAR

GİRİŞ: MİZACIN KUZEYİ VE GÜNEYİ

13 **Alabama, Montgomery. 1 Aralık 1955:** Rosa Parks'ın çok iyi bir biyografisi için bk. Douglas Brinkley, *Rosa Parks: A Life* (New York: Penguin, 2000). Parks'la ilgili malzemenin çoğu bu eserden alınmıştır. Parks'a ilişkin bir not: Bazıları Parks'ın davranışının olağan dışılığını sorgulamış, otobüse binmeden önce sivil haklar eğitimi aldığına işaret etmiştir. Bu doğru olmasına rağmen, Brinkley'ye göre Parks'ın o akşam kasıtlı davrandığına dair bir kanıt yoktur, o sadece kendisi gibi davranmıştır. Bu kitabın amacı açısından daha önemli olan, Parks'ın kişiliğinin, kendisini güçlü olmaktan alıkoymamasıdır; tam aksine, pasif direnişte onu oldukça doğal kılmıştır.

15 **"mizacın kuzeyi ve güneyi":** Winifred Gallagher (J. D. Higley'den alıntı yapmaktadır), "How We Become What We Are", *The Atlantic Monthly,* Eylül 1994. (Higley dışa dönüklük ve içe dönüklükten değil, atılganlık ve tutukluktan bahsetmektedir ama kavramlar pek çok açıdan örtüşmektedir.)

15 **egzersiz yapmaya:** Robert M. Stelmack, "On Personality and Arousal: A Historical Perspective on Eysenck and Zuckerman", *On the Psychobiology of Personality: Essays in Honor of Marvin Zuckerman*, (San Diego: Elsevier, 2004), s. 22. Ayrıca bk. Caroline Davis ve diğ., "Motivations to Exercise as a Function of Personality Characteristics, Age, and Gender", *Personality and Individual Differences* 19, no. 2 (1995), s. 165-74.

15 **cinsel sadakatsizliğe:** Daniel Nettle, *Personality: What Makes You The Way You Are* (New York: Oxford University

Press, 2007), s. 100. Ayrıca bk. David P. Schmitt, "The Big Five Related to Risky Sexual Behaviour Across 10 World Regions: Differential Personality Associations of Sexual Promiscuity and Relationship Infidelity", *European Journal of Personality* 18, no. 4 (2004): 301-19.

15 **uykusuzken de iyi bir iş çıkarmaya:** William D. S. Killgore vd., "The Trait of Introversion-Extroversion Predicts Vulnerability to Sleep Deprivation", *Journal of Sleep Research* 16, no. 4 (2007): 354-63. Ayrıca bk. Daniel Taylor ve Robert M. McFatter, "Cognitive Performance After Sleep Deprivation: Does Personality Make a Difference?", *Personality and Individual Differences* 34, no. 7 (2003): 1179-93 ve Andrew Smith ve Andrea Maben, "Effects of Sleep Deprivation, Lunch, and Personality on Performance, Mood, and Cardiovascular Function", *Physiology and Behavior* 54, no. 5 (1993): 967-72.

15 **hatalarımızdan ders almaya:** Bk. 7. Bölüm.

15 **borsada büyük oynamaya:** Bk. 7. Bölüm.

15 **iyi bir lider olmaya:** Bk. 2. Bölüm.

15 **"ya ... olursa" diye sormaya:** Bk. 3. ve 7. bölümler.

15 **ne kadar yatkın olduğumuza hükmeder:** Robert M. Stelmack, "On Personality and Arousal: A Historical Perspective on Eysenck and Zuckerman", Marvin Zuckerman ve Robert M. Stelmack (ed.), *On the Psychobiology of Personality: Essays in Honor of Marvin Zuckerman* (San Diego: Elsevier, 2004), 22. Ayrıca bk. Caroline Davis vd., "Motivations to Exercise as a Function of Personality Characteristics, Age, and Gender", *Personality and Individual Differences* 19, no. 2 (1995): 165-74.

15 **yüzlerce bilimci tarafından araştırılmaktadır:** 2 Mayıs 2010 itibarıyla PSYCINFO veri tabanında "dışa dönüklük" üzerine 9194, "içe dönüklük" üzerine 6111 ve bunlarla örtüşen "nevrotiklik" üzerine 12494 giriş vardır. Diğer "5 Büyük" kişilik özelliği için daha az giriş bulunmaktadır: Deneyime

açıklık, sorumluluk ve uyum. Benzer bir şekilde, 14 Haziran 2000 itibarıyla, bir Google araması sonucunda "dışa dönüklük" (*extraversion*) üzerine 64700, "dışa dönüklük" (*extroversion*) üzerine 30600, "içe dönüklük" üzerine 55900 ve "nevrotiklik" üzerine 53300 giriş vardır. Psikolog William Graziano, 31 Temmuz 2010 tarihli bir e-postada, içe dönüklük/dışa dönüklükten "kişiliğin 137 kg'lık gorili" olarak bahseder, "yani kocamandır ve kolayca göz ardı edilemez."

15 İncil'de: Bk. "İçe Dönük ve Dışa Dönük Sözcükleri Üzerine Bir Not."

15 bazı evrim psikologları: Bk. 7. Bölüm.

16 Amerikalıların üçte biri ila yarısı kadarı içe dönüktür: Rowan Bayne, *The Myers-Briggs Type Indicator: A Critical Review and Practical Guide* (Londra, Chapman and Hall, 1995) 47, Isabel Myers'in 1985'teki çalışmasından yola çıkarak içe dönüklük oranının yüzde 36 olduğunu bulmuştur. Psikolojik Tip Araştırma Hizmetleri Uygulamaları Merkezi tarafından 1996'da yayımlanan bir çalışma, 914.219 kişilik bir örnekleme bakmış ve yüzde 49.3'ünün dışa dönük, yüzde 50.7'sinin içe dönük olduğunu bulmuştur. Psikolojik Tip Uygulama Merkezi'nin (CAPT) 1996 ve 2003'te yayımladığı "Estimated Frequencies of the Types in the United States Population" (Birleşik Devletler Nüfusunda Tiplerin Varsayılan Sıklıkları) broşürüne bakın. Bu araştırmaların bulduğu içe dönük oranının yüzde 36'dan 50.7'ye yükselmiş olması, CAPT'ye göre ABD'de artık daha fazla içe dönük olduğu anlamına gelmez. Bu durum "örneklem olarak alınan ve dâhil edilen popülasyonun basit bir yansıması" olabilir. Gerçekten de Myers-Briggs testi yerine Eysenck Kişilik Envanteri ye Eysenck Kişilik Anketi'ni kullanan tamamen farklı bir araştırma, dışa dönüklük oranının zaman içinde (1966'dan 1993'e kadar) hem erkekler hem de kadınlar arasında arttığını göstermiştir: bk. Jean M. Twenge, "Birth Cohort Changes in Extraversion: A Cross-Temporal Meta-Analysis, 1966-

1993", *Personality and Individual Differences* 30 (2001): 735-48.

16 **ABD'nin en dışa dönük uluslardan biri olduğu:** Bu durum iki çalışmada kaydedilmiştir: (1) Juri Allik ve Robert R. McCrae, "Toward a Geography of Personality Traits: Patterns of Profiles Across 36 Cultures", *Journal of Cross-Cultural Psychology* 35 (2004): 13-28; ve (2) Robert R. McCrae ve Antonio Terracciano, "Personality Profiles of Cultures: Aggregate Personality Traits", *Journal of Personality and Social Psychology* 89:3 (2005): 407-25.

17 **Örneğin konuşkan insanlar:** William B. Swann Jr. ve Peter J. Rentfrow, "Blirtatiousness: Cognitive, Behavioural, and Pysiological Consequences of Rapid Responding", *Journal of Personality and Social Psychology* 81, no. 6 (2001): 1160-75.

17 **Konuşmanın hızı:** Howard Giles ve Richard L. Street Jr., "Communicator Characteristics and Behavior", ed. M. L. Knapp ve G. R. Miller, *Handbook of Interpersonal Communication,* ikinci basım içinde. (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994), 103-61. (Ancak içe dönükler için bazı iyi haberler var: Başka çalışmalara göre yavaş konuşmak, dürüstlük ve iyilikseverlik olarak algılanabilir.)

17 **çenebazların ketumlardan daha zeki kabul edildiği:** Delroy L. Paulhus ve Kathy L. Morgan, "Perceptions of Intelligence in Leaderless Groups: The Dynamic Effects of Shyness and Acquaintance", *Journal of Personality and Social Psychology* 72, no. 3 (1997): 581-91.

17 **resmî olmayan bir araştırma:** Laurie Helgoe, *Introvert Power: Why Your Inner Life Is Your Hidden Strength* (Naperville, IL: Sourcebooks, 2008), 3-4.

18 **Yerçekimi Teorisi:** Gale E. Christianson, *Isaac Newton* (Oxford University Press, Lives and Legacies Series, 2005). *[Isaac Newton,* çev. Zekeriya Aydın, (Tübitak, 2004)]

18 **İzafiyet Teorisi:** Walter Isaacson, *Einstein: His Life and Universe* (New York: Simon & Schuster, 2007), 4, 12, 18,

2, 31 vb. *[Einstein: Yaşamı ve Evreni*, çev. Tufan Göbekçin (Deli Dolu, 2010)]

18 **W. B. Yeats'in "The Second Coming"i:** Michael Fitzgerald, *The Genesis of Artistic Creativity: Asperger's Syndrome and the Arts*, (Londra: Jessica Kingsley, 2005), 69. Ayrıca bk. Ira Progoff, *Jung's Psychology and Its Social Meaning*, (Londra: Routledge, 1999), 111-12.

18 **Chopin'in Noktürnleri:** Tad Szulc, *Chopin in Paris: The Life and Times of the Romantic Composer*, (New York: Simon & Schuster, 2000), 69.

18 **Proust'un *Kayıp Zamanın İzinde*'si:** Alain de Botton, *How Proust Can Change Your Life* (New York: Vintage International), 1997. *[Proust Yaşamınızı Nasıl Değiştirebilir*, çev. Banu Tellioğlu, (İstanbul: Sel), 2000].

18 **Peter Pan:** Lisa Chaney, *Hide-and-Seek with Angels: A Life of J. M. Barrie*, (New York: St. Martin's Press, 2005), 2.

18 **Orwell'ın *Bin Dokuz Yüz Seksen Dört* ve *Hayvan Çiftliği* kitapları:** Fitzgerald, *The Genesis of Artistic Creativity*, 89.

18 **Charlie Brown:** David Michaelis, *Schulz and Peanuts: A Biography*, (New York: Harper, 2007).

18 ***Schindler'in Listesi*, *E.T.* ve *Üçüncü Türden Yakınlaşmalar*:** Joseph McBride, *Steven Spielberg: A Biography*, (New York: Simon & Schuster, 1997), 57, 68.

18 **Google:** Ken Auletta, *Googled: The End of the World as We Know It* (New York: Penguin, 2009), 32.

18 **Harry Potter:** Shelagh Rogers ve Lauren McCormick'in J. K. Rowling'le röportajı, Canadian Broadcasting Corp., 26 Ekim 2000.

18 **"Ne $E=mc^2$ ne de *Kayıp Cennet*":** Winifred Gallagher, *ID.: How Heredity and Experience Make You Who You Are* (New York: Random House, 1996), 26.

19 **çoğu öğretmenin ... öne sürüyor:** Charles Meisgeier vd., "Implications and Applications of Psychological Type to Educational Reform and Renewal", *Proceedings of the First*

Biennial International Conference on Education of the Center for Applications of Psychological Type, (Gainesville, FL: Center for Applications of Psychological Type, 1994), 263-71.

24 **Carl Jung'un 1921'de bomba etkisi yaratan kitabı:** Carl G. Jung, *Psychological Types* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1971; özgün hali Almanca yayımlanmıştır: *Psychologische Typen* [Zurich: Rascher Verlag, 1921]), özellikle bk. 330-37.

24 **üniversitelerin ve Fortune 100 şirketlerinin çoğu:** 9 Temmuz 2010 tarihinde Marketing Communications and Product Marketing, CPP, Inc'in müdürü Leah L. Walling'den yazara gönderilmiş e-posta.

25 **içe dönük ve dışa dönüklerin ... dış uyaran seviyesi açısından farklılaştığı ... çoğu havadan sudan konuşmak istemez:** Bk. İkinci Kısım: "Biyolojiniz, Benliğiniz?"

26 **İçe dönük kelimesi münzevinin ... eş anlamlısı değildir:** İçe dönüklük, yüz ifadelerini ve vücut dilini okumak gibi toplumsal etkileşimlerde güçlük çekmeyi içeren Asperger Sendromun'dan oldukça farklıdır. İçe dönüklük ve Asperger Sndromu sosyal ortamlarda bunalmış hissetmeyi içerebilir. Ancak Aspergerli insanların aksine içe dönüklerin genellikle kuvvetli sosyal becerileri vardır. Üçte bir ila ikide bir oranında içe dönük olan Amerikalılarla kıyaslandığında, beş bin kişiden sadece biri Aspergerlidir. Bk. National Institute of Neurological Disorders and Stroke, Asperger Syndrome Fact Sheet (Nörolojik Bozukluklar ve İnme Ulusal Enstitüsü, Asperger Sendromu Temel Veriler), http://www.ninds.nih.gov/disorders/asperger/detail_asperger.htm.

26 **bir içe dönük olan E. M. Forster:** Sunil Kumar, *A Companion to E. M. Forster,* c. l, (Yeni Delhi: Atlantic Publishers and Distributors, 2007).

26 **"insan sevgisinin en yüksek haliyle":** E. M. Forster, *Howards End*, (Londra: Edward Arnold, 1910) *[Howards End*, çev. Hasan Fehmi Nemli (İstanbul: İletişim Yayınları, 2012)].

26 **Utangaçlık toplumsal kınanma ... korkusuyken:** Elaine N. Aron vd., "Adult Shyness: The Interaction of Temperamental Sensitivity and an Adverse Childhood Environment", *Personality and Social Psychology Bulletin* 31 (2005): 181-97.

26 **bunların bazen örtüşmesidir:** Pek çok makale bu soruyu ele alır. Örneğin bk. Stephen R. Briggs, "Shyness: Introversion or Neuroticism?", *Journal of Research in Personality* 22, no. 3 (1988): 290-307.

28 **"Bu türden biri ancak bir tımarhanede olabilir":** William McGuire ve R. F. C. Hail, *C. G. Jung Speaking: Interviews and Encounters*, (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1977), 304.

29 **Finlandiya içe dönük bir ulus oluşuyla meşhurdur:** Aino Sallinen-Kuparinen vd., *Willingness to Communicate, Communication Apprehension, Introversion, and Self-Reported Communication Competence: Finnish and American Comparisons*. Communication Research Reports, 8 (1991): 57.

29 **Çoğu içe dönük aynı zamanda "çok duyarlıdır":** Bk. 6. Bölüm.

1. BÖLÜM "NE HOŞ BİRİNİN" YÜKSELİŞİ

33 **Yıl: 1902... :** Giles Kemp ve Edward Claflin, *Dale Carnegie: The Man Who Influenced Millions* (New York: St. Martin's Press, 1989). 1902 tarihi, Carnegie'nin biyografisinden yola çıkılarak yapılmış bir tahmindir.

35 **"Piyano ve banyonun lüks olduğu günlerde":** Dale Carnegie, *The Quick and Easy Way to Effective Speaking* (New York: Pocket Books, 1962; Dorothy Carnegie tarafından Dale Carnegie'nin *Public Speaking and Influencing Men in Business* kitabından revize edilmiştir).

35 **Karakter Kültürü adını verdiği şeyden Kişilik Kültürü adını verdiği şeye:** Warren Susman, *Culture as History:*

The Transformation of American Society in the Twentieth Century (Washington, DC: Smithsonian Institution Press, 2003), 271-85. Ayrıca bk. Ian A. M. Nicholson, "Gordon Allport, Character, and the 'Culture of Personality' 1897-1937" *History of Psychology!*, no. 1 (1998): 52-68.

36 ***Kişilik* kelimesi ... yoktu:** Susman, *Culture as History*, 277: Kişiliğe ilişkin modern düşünce 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkmış ve ancak Birinci Dünya Savaşı sonrası dönemde hak ettiği yere gelmiştir. 1930'a gelindiğinde, ilk kişilik psikologlarından Gordon W. Allport'a göre, kişiliğe duyulan ilgi "parmak ısırtan boyutlara" ulaşmıştır. Ayrıca bk. Sol Cohen, "The Mental Hygiene Movement, the Development of Personality and the School: The Medicalization of American Education", *History of Education Quarterly* 32, no. 2 (1983), 123-49.

36 **1790'da Amerikalıların sadece %3'ü ... ülkenin üçte birinden fazlası şehirliydi:** Alan Berger, *The City: Urban Communities and Their Problems* (Dubuque, IA: William C. Brown Co., 1978). Ayrıca bk. Warren Simpson Thompson vd., *Population Trends in the United States*, (New York: Gordon and Breach Science Publishers, 1969).

36 **"Hepimiz şehirlerde yaşayamayız":** David E. Shi, *The Simple Life: Plain Living and High Thinking in American Culture*, (Atina, GA: University of Georgia Press, 1985), 154.

36 **"Bir erkeğin terfi etmesinin":** Roland Marchand, *Advertising the American Dream: Making Way for Modernity, 1920-1940* (Berkeley: University of California Press, 1985), 209.

37 ***Çarmıh Yolcusu*:** John Bunyan, *The Pilgrim's Progress* (New York: Oxford University Press, 2003) Ayrıca bk. Elizabeth Haiken, *Venus Envy: A History of Cosmetic Surgery* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997), 99.

37 **"üstünlüğüyle gücendirmeyen" mütevazı bir adam:** Amy Henderson, "Media and the Rise of Celebrity Culture",

Organization of American Historians Magazine of History 6, (İlkbahar, 1992).

37 **1899 tarihli ... popüler bir kitapçık:** Orison Swett Marden, *Character. The Grandest Thing in the World*, (1899; yeni baskı, Kessinger Publishing, 2003), 13.

37 **1920'ye gelindiğinde popüler kişisel gelişim rehberleri... "Bu, itibar kazanmanın ilk adımıdır":** Susman, *Culture as History*, 271-85.

37 ***Success* dergisi ve *The Saturday Evening Post*:** Carl Elliott, *Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream*, (New York: W. W. Norton, 2003), 61.

38 **"büyüleme" adı verilen gizemli bir nitelik:** Susman, 279.

38 **"Sokakta yanımızdan geçip giden insanlar":** Hazel Rawson Cades, "A Twelve-to-Twenty Talk", *Women's Home Companion*, Eylül 1925: 71 (alıntılayan Haiken, s. 91).

39 **Amerikalıların ... film yıldızlarını takıntı haline getirmesi:** 1907'de ABD'de beş bin sinema salonu vardı; 1914'e gelindiğinde bu sayı 180.000'e çıkmıştı ve artmaya devam ediyordu. İlk filmler 1894'te çıktı ve aktörlerin kimlikleri ilk başlarda film stüdyoları tarafından sır olarak saklansa da (daha mahrem bir çağın dünya görüşüyle uyumlu olarak) 1910'a gelindiğinde "film yıldızı" kavramı doğdu. Film yapımcısı D. W. Griffith, 1910 ve 1915 yılları arasında yıldızların yakın çekimlerini kalabalık sahnelerle yan yana koyduğu filmler yaptı. Vermek istediği mesaj açıktı: İşte karşınızda, dünyanın birbirinden hiçbir farkı olmayan hiç kimselerine karşı bütün ihtişamıyla öne çıkan başarılı bir kişilik. 20. yüzyılın başlarında *The Saturday Evening Post* ve *Collier's*'ta çıkan biyografik portrelerin çoğunluğu politikacılar, iş adamları ve profesyonellerdi. Ancak 1920'lere ve 1930'lara gelindiğinde portrelerin çoğu, Gloria Swanson ve Charlie Chaplin gibi gösteri dünyasından kişilerle ilgili olmaya başlamıştı. (Bk. Susman ve Henderson; ayrıca bk. Charles Musser, *The Emergence of Cinema: The American*

Screen to 1907, [Berkeley: University of California Press, 1994], 81; ve Daniel Czitrom, *Media and the American Mind: From Morse to McLuhan*, [Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1982, s. 42].)

39 **"EATON'S HIGHLAND LINEN":** Marchand, *Advertising the American Dream*, 11.

39 **"ETRAFINIZDAKİ HERKES SESSİZCE SİZİ YARGILIYOR":** Jennifer Scanlon, *Inarticulate Longings: The Ladies' Home Journal, Gender, and the Promises of Consumer Culture*, (Routledge, 1995), 209.

39 **"ELEŞTİREL GÖZLER TAM DA ŞU AN SİZİN PUANINIZI VERİYOR":** Marchand, *Advertising the American Dream*, 213.

39 ***"KENDİNİZİ KENDİNİZE* SATMAYI HİÇ DENEDİNİZ Mİ?":** Marchand, 209.

40 **"YÜZÜNÜZ ENDİŞE DEĞİL, ÖZGÜVEN YANSITSIN!":** Marchand, *Advertising the American Dream*, 213.

40 **"başarılı, neşeli ve muzaffer olmaya can attığı":** Bu reklam *Cosmopolitan*'ın Ağustos 1921 tarihli 24. sayısında yayımlanmıştır.

40 **"Nasıl daha popüler olabilirim?":** Rita Barnard, *The Great Depression and the Culture of Abundance: Kenneth Fearing, Nathanael West, and Mass Culture in the 1930s*, (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1995), 188. Ayrıca bk. Marchand, *Advertising the American Dream*, 210.

40 **her iki cins de ... biraz ihtiyatlı davranıyordu ... bazen "frijit" olarak adlandırılıyorlardı:** Patricia A. McDaniel, *Shrinking Violets and Caspar Milquetoasts: Shyness, Power, and Intimacy in the United States, 1950-1995*, (*New* York: New York University Press, 2003), 33-43.

41 **1920'lerde Gordon Allport adında ... "Mevcut uygarlığımız ... girişken insana ... büyük önem atfeder görünüyor":** Nicholson, "Gordon Allport, Character, and the Culture of

Personality, 1897-1937", 52-68. Ayrıca bk. Gordon Allport, "A Test for Ascendance-Submission", *Journal of Abnormal & Social Psychology* 23 (1928): 118-36. Kişilik psikolojisinin kurucusu addedilen Allport, 1921'de Jung'un *Psychological Types*'ı yayımladığı yıl, "Personality Traits: Their Classification and Measurement"ı yayımladı. "Personality: Its Psychological and Social Aspects" (Kişilik: Psikolojik ve Toplumsal Yönleri) adındaki dersini Harvard Üniversitesi'nde 1924'te vermeye başladı; bu, muhtemelen ABD'de o güne kadar verilmiş kişilik üzerine ilk dersti.

41 **Jung'un kendisi ... "bu tipe karşı mevcut tüm önyargıları oluşturduğunu":** C. G. Jung, *Psychological Types*, (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1990; 1921 baskısının yeniden basımı), 403-5.

41 **Söz konusu kavram ... "bununla beraber metanetiniz de varsa olabildiğince şanslısınız":** Haiken, *Venus Envy*, 111-14.

42 **Yazının ümit veren tonuna rağmen ... "Her çocuğa sağlıklı bir kişilik":** McDaniel, *Shrinking Violets*, 43-44.

43 **Yüzyıl ortasının iyi niyetli ebeveynleri ... hemfikirdi:** Encyclopedia of Children and Childhood in History and Society: "Shyness", http://www.faqs.org/childhood/Re-So/Shyness.html.

43 **Bazıları çocuklarını ... daha küçük yaşlarda göndermeye başladılar:** David Riesman, *The Lonely Crowd*, (Garden City, NY: Doubleday Anchor, Yale University Press'le anlaşarak yeniden basım, 1953), özellikle 79-85 ve 91. Ayrıca bk. "The People: Freedom-New Style", *Time*, 27 Eylül 1954.

43 **İçe dönük çocuklar... "bu kadar didindiği için minnettardır":** William H. Whyte, *The Organization Man* (New York: Simon & Schuster, 1956; yeniden basım, Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2002), 382, 384.

43 **Dekan Paul Buck:** Jerome Karabel, *The Chosen: The Hidden History of Admission and Exclusion at Harvard, Yale, and Princeton*, (Boston: Houghton Mifflin, 2005), 185, 223.

44 **"'Parlak zekâlı' içe dönüğün yararsız olduğunu düşünüyoruz":** Whyte, *The Organization Man,* 105.

44 **Dekan ... "iyi bir izlenim bıraksalar iyi olur":** Whyte, *The Organization Man,* 212.

45 **"Biz satıyoruz, evet satıyoruz, IBM":** Hank Whittemore, "IBM in Westchester-The Low Profile of the True Believers." *New York,* 22 Mayıs 1972. Bu makaleye göre şarkı söylemeleri 1950'lerde sona ermiştir. "Selling IBM"in tüm sözler için bk. http://www.digibarn.com/collections/songs/ibm-songs.

45 **Çalışanların geri kalanı ... diyordu Equanil reklamı:** Louis Menand, "Head Case: Can Psychiatry Be a Science?", *The New Yorker,* 1 Mart 2010.

45 **1960'ların sakinleştiricisi Serentil:** Elliott, *Better Than Well,* xv.

45 **Dışa dönüklük DNA'mızdadır:** Kenneth R. Olson, "Why Do Geographic Differences Exist in the Worldwide Distribution of Extraversion and Openness to Experience? The History of Human Emigration as an Explanation", *Individual Differences Research* 5, no. 4 (2007): 275-88. Ayrıca bk. Chuansheng Chen, "Population Migration and the Variation of Dopamine D4 Receptor (DRD4) Allele Frequencies Around the Globe", *Evolution and Human Behavior 20* (1999): 309-24.

46 **en kötü cezanın... olduğu Romalılara kadar:** Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper Perennial, 1990), 165. [*Akış: Mutluluk Bilimi,* çev. Barış Satılmış (Ankara: Buzdağı Yayınları, 2018)]

46 **Amerika'nın ilk dinsel dirilişlerinin Hıristiyanlığı bile:** O tatlı dilli Chautauqua konuşmacısının Dale Carnegie'nin dünyasını tersine çevirmesinden çok önce dinsel uyanışlar ülkenin dört bir yanında yaşanıyordu. Chautauqua'nın kendisi, ilki 1730'lar ve 1740'larda, ikincisiyse 19. yüzyılın ilk yıllarında yaşanan "Büyük Uyanışlar"dan esinlenmişti.

Uyanışların sunduğu Hıristiyanlık yeni ve teatraldi; liderleri satış yönelimliydi. Papazların itibarı konuşma ve jestlerinde ne kadar coşkulu olduklarına bağlıydı. İlk Büyük Uyanış'ın en baskın evanjelisti, İncil'deki kişileri dramatik bir şekilde canlandırması ve yüzsüzce ağlamaları, bağırmaları ve yakınmaları kalabalıkları cezbeden George Whitefield adında İngiliz bir şovmendi. Gelgelelim İlk Büyük Uyanış dramayı akılla dengeleyip Princeton ve Dartmouth gibi üniversiteleri meydana getirirken İkinci Büyük Uyanış daha fazla kişilik yönelimliydi; liderleri yalnızca kalabalıkları cezbetmeye odaklanmıştı. Bugün çoğu evanjelik lider entelektüel değerlerden tamamen vazgeçti ve satış elemanı ve şovmen olarak rollerini bağırlarına bastı. 19. yüzyıl evanjelisti D. L. Moody, "Benim teolojim! Bende bundan bir tane olduğunu bilmiyordum bile!" diye haykırıyordu.

Bu türden bir retorik, ibadet biçimlerini değiştirmekle kalmadı, insanların İsa'nın kim *olduğuna* dair fikirlerini de değiştirdi. 1925 yılında, Bruce Fairchild Barton adındaki bir reklam yöneticisi, *The Man Nobody Knows* (Kimsenin Tanımadığı Adam) adında bir kitap yayımladı. Kitapta İsa, "iş dünyasının en alt kademelerindeki on iki adamı, dünyayı ele geçiren bir kuruluşa dönüştüren" süperstar bir satış elemanı olarak sunuluyordu. Bu İsa hiç de kuzu gibi biri değildi; "dünyanın en büyük şirket yöneticisi" ve "Modern İş Dünyasının Kurucusu"ydu. İş dünyası liderliği için bir rol modeli olan İsa fikri hemen yayıldı. *The Man Nobody Knows,* Powell's Books'a göre 20. yüzyılın en çok satan kurgu dışı kitaplarından biri oldu. Bk. Adam S. McHugh, *Introverts in the Church: Finding Our Place in an Extroverted Culture*, (Downers Grove, IL: IVP Books, 2009), 23-25. Ayrıca bk. Neal Gabler, *Life: The Movie: How Entertainment Conquered Reality* (New York: Vintage Books, 1998), 25-26.

46 **ilk Amerikalılar eyleme büyük saygı duyarken:** Richard Hofstadter, *Anti-Intellectualism in American Life* (New York: Vintage Books, 1962); örneğin bk. s. 51 ve 256-57.

46 **1828'deki başkanlık kampanyasında:** Neal Gabler, *Life: The Movie,* 28.

47 **Bu arada John Quincy Adams:** Steven J. Rubenzer vd., "Assessing the U.S. Presidents Using the Revised NEO Personality Inventory", *Assessment* 7, no. 4 (2000): 403-20.

47 **"Bireyin kişiliğine duyulan saygı":** Harold Stearns, *America and the Young Intellectual (New* York: George H. Duran Co., 1921).

47 **"Bugünlerde sahne ve onunla ilgili şeylerin":** Henderson, "Media and the Rise of Celebrity Culture".

47 **bir bulut kadar yalnız dolaşır:** William Wordsworth, "I Wandered Lonely as a Cloud", 1802.

47 **Walden Pond'da inzivaya çekilirken:** Henry David Thoreau, *Walden,* 1854.

48 **Kendilerini utangaç bulan Amerikalılar:** Bernardo Carducci ve Philip G. Zimbardo, "Are You Shy?", *Psychology Today,* 1 Kasım 1995.

48 **"Sosyal anksiyete bozukluğu"... başına bela olduğu düşünülmektedir:** M. B. Stein, J. R. Walker, ve D. R. Forde, "Setting Diagnostic Thresholds for Social Phobia: Considerations from a Community Survey of Social Anxiety", *American Journal of Psychiatry* 151 (1994): 408-42.

48 **Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı:** American Psychiatric Association, *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders,* 4. edisyon. *(DSM-IV),* 2000. Bk. 300.23, "Social Phobia (Social Anxiety Disorder)": "Teşhis; sosyal ortamlardan kaçınmak ya da bununla karşılaşmayı kaygıyla beklemek kişinin gündelik rutini, mesleki çalışmaları veya sosyal yaşamına müdahale ettiğinde ya da kişi bu fobiden belirgin biçimde tedirginlik duyuyorsa

yerindedir... Korku duyulan sosyal durumlarda aosyal fobisi olan bireyler, mahcup olma kaygısı duyar ve başkalarının kendilerini kaygılı, zayıf, "deli" veya aptal bulmasından korkarlar. Topluluk önünde konuşmaktan, başkaları titreyen ellerini ya da seslerini fark edeceği için korkabilir veya kendilerini iyi ifade edemeyecekleri korkusuyla sohbet ederken fazlasıyla kaygılanabilirler... Korku veya kaçınma hali, kişinin rutinine, mesleki ya da akademik çalışmalarına, sosyal aktivitelerine veya ilişkilerine önemli bir biçimde müdahele etmelidir ya da kişi bu fobi yüzünden belirgin bir huzursuzluk duyuyor olmalıdır. Örneğin, topluluk önünde konuşmaktan korkan bir kişi, bu faaliyet işinde ya da sınıfta rutin bir şekilde yaşanmadığı ve kişi bu konu hakkında özellikle bir huzursuzluk çekmediği takdirde, sosyal fobi teşhisi konmayacaktır."

48 **"Bilgisayar başında oturup ... yeterli değildir":** Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence (New* York: Bantam, 2000), 32. *[İş Başında Duygusal Zekâ,* çev. Handan Balkara (İstanbul: Varlık Yayınları, 2010)]

48 **havaalanındaki kitap raflarının ve iş dünyasında çoksatan kitapların:** Örneğin bk. http://www.nationalpost.com/Business+Bestsellers/3927572/story.html.

49 **"konuşmak satmaktan ibarettir ve satmak konuşmayı gerektirir":** Michael Erard, *Um: Slips, Stumbles, and Verbal Blunders, and What They Mean* (New York: Pantheon, 2007), 156.

49 **113 ülkede 12.500'den fazla şubesiyle:** http://www.toastmasters.org/MainMenuCategories/WhatisToastmasters.aspx (Erişim: 10 Eylül 2010).

49 **tanıtım videosu:** http://www.toastmasters.org/DVDclips.aspx (Erişim: 29 Temmuz 2010). "Welcome to Toastmasters! The entire 15 minute story"ye tıklayın.

2. BÖLÜM: KARİZMATİK LİDER MİTİ

52 **Başkan Clinton ... ve 50 milyon kişi:** Bu isimler ve istatistikler 19 Aralık 2009 itibarıyla Tony Robbins'in internet sitesinde ve diğer tanıtım materyallerinde yer almaktadır.

52 **yılda yaklaşık 11 milyar dolar:** Melanie Lindner, "What People Are Still Willing to Pay For", *Forbes*, 15 Ocak 2009. 11 milyar rakamı 2008'e aittir ve araştırma firması Marketdata Enterprises'ın verisidir. Bu miktarın 2012'ye kadar her yıl yüzde 6.2 artacağı tahmininde bulunulmuştur.

55 **yedi özel şirketin başkanı:** Bu rakam Tony Robbins'in internet sitesinden alınmıştır.

56 **"hipertimik" bir mizacı:** Hagop S. Akiskal, "The Evolutionary Significance of Affective Temperaments", *Medscape CME*, 12 Haziran 2003'te yayımlanmış, 24 Haziran 2003'te güncellenmiştir.

58 **Süpermenvari endamı:** Bu noktaya Steve Salerno kendi kitabında işaret etmiştir: *Sham* (New York: Crown Publishers, 2005), 75. Robbins'in bir zamanlar çok fakir olduğu ve bulaşıklarını küvete koyduğu yorumuna işaret eden de kendisidir.

59 **1908'de ... kurulan ... "dünyada bir fark yaratan liderleri eğiten":** Harvard Business School internet sitesi, 11 Eylül 2010.

63 **Başkan George W. Bush ... HBS mezunuydu:** Philip Delves Broughton, *Ahead of the Curve: Two Years at Harvard Business School* (New York: Penguin, 2008), 2. Ayrıca bk. www.reuters.com, Factbox: Jeffrey Skilling, 24 Haziran 2010.

68 **bir iş dünyasında çalışacak:** Stanford İşletme Okulu, uygulamalı psikoloji profesörü Thomas Harrell, 1961 ve 1965 yılları arasında mezun olan Stanford MBA'lilerin peşine düşmüş ve haklarında bir dizi çalışma yayınlamıştır. Yüksek maaş alanların ve genel müdürlerin cana yakın ve dışa dönük olduklarını bulmuştur. Örneğin bk. Thomas W. Harrell ve

Bernard Alpert, "Attributes of Successful MBAs: A 20-Year Longitudinal Study", *Human Performance* 2, no. 4 (1989): 301-322.

68 **'Burada herkes dışa dönük biri olmanın önemli ... olduğunu bilir'":** Reggie Garrison vd., "Managing Introversion and Extroversion in the Workplace", Wharton Program for Working Professionals (WPWP) (Philadelphia: University of Pennsylvania, bahar 2006).

69 **PATRON, TED VE ALICE:** Burada özür dilemem gerekiyor: Bu reklamı yayınlayan şirketi hatırlamıyorum ve bulamadım da.

69 **"ÇEKİNGENLİKLERİNİ TERK ETME":** http://www.advertolog.com/amtrak/print-outdoor/depart-from-your-inhibitions-2110505/ (Erişim: 11 Eylül 2010).

69 **psikotropik ilaç Paxil'in reklamları:** Christopher Lane, *How Normal Behavior Became a Sickness* (New Haven: Yale University Press, 2007), 127, 131.

72 **Konuşkan kişilerin ... daha zeki olduğunu düşünürüz:** Delroy L. Paulhus and Kathy L. Morgan, "Perceptions of Intelligence in Leaderless Groups: The Dynamic Effects of Shyness and Acquaintance", *Journal of Personality and Social Psychology* 72, no. 3 (1997): 58191. Ayrıca bk. Cameron Anderson and Gavin Kilduff, "Why Do Dominant Personalities Attain Influence in Face-to-Face Groups? The Competence Signaling Effects of Trait Dominance", *Journal of Personality and Social Psychology* 96, no. 2 (2009): 491-503.

72 **İki kişinin telefonda tanıştığı:** William B. Swann Jr. ve Peter J. Rentfrow, "Blirtatiousness: Cognitive, Behavioral, and Physiological Consequences of Rapid Responding", *Journal of Personality and Social Psychology* 81, no. 6 (2001): 1160-75.

72 **Konuşkan kişileri lider olarak da görürüz:** Simon Taggar vd., "Leadership Emergence in Autonomous Work Teams: Antecedents and Outcomes", *Personnel Psychology* 52, no.

4 (Kış 1999): 899-926. ("En çok konuşan kişi lider olarak algılanma eğilimindedir.")

72 **Bir insan ne kadar çok konuşursa diğerlerinin:** James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds* (New York: Doubleday Anchor, 2005), [*Kitlelerin Bilgeliği,* çev. Osman Deniztekin (İstanbul: Varlık Yayınları, 2009)].

72 **Bu, hızlı konuşmaya da yardım eder:** Howard Giles ve Richard L. Street Jr., "Communicator Characteristics and Behavior", M. L. Knapp ve G. R. Miller (ed.), *Handbook of Interpersonal Communication,* İkinci Basım (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994), 103-61.

72 **üniversite öğrencilerinden matematik problemlerini hep beraber çözmeleri ... istenmişti:** Cameron Anderson ve Gavin Kilduff, "Why Do Dominant Personalities Attain Influence in Face-to-Face Groups? The Competence-Signaling Effects of Trait Dominance".

72 **UC Berkeley'den ... meşhur bir araştırması:** Philip Tetlock, *Expert Political Judgment* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2006).

73 **"Abilene'e Giden Otobüs":** Kathrin Day Lassila, "A Brief History of Groupthink: Why Two, Three or Many Heads Aren't Always Better Than One", *Yale Alumni Magazine,* Ocak/Şubat 2008.

74 **Schwab ... Tohmatsu:** Del Jones, "Not All Successful CEOs Are Extroverts", *USA Today,* 7 Haziran 2006.

74 **"bazıları kendilerini ofislerine kapatırken":** Peter F. Drucker, *The Leader of the Future 2: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era,* haz. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith ve Richard Beckhard (San Francisco: Jossey-Bass, 2006), xi-xii.

74 **üst düzey yöneticiler tarafından karizmatik bulunanların:** Bradley Agle vd., "Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationships Among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Mana-

gement Team Perceptions of CEO Charisma", *Academy of Management Journal* 49, no. 1 (2006): 161-74. Ayrıca bk. Del Jones, "Not All Successful CEOs Are Extroverts". Konuya dair harika bir kitap için bk. Rakesh Khurana, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002).

75 **yönetim teorisyeni Jim Collins:** Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap-and Others Don't* (New York: HarperCollins, 2001) *[İyi'den Mükemmel Şirkete: Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları,* çev. Levent Cinemre (İstanbul: Boyner Yayınları, 2004)]. Bazıları Collins'in "mükemmel" dediği şirketlerin öyle olup olmadıklarını sorgulamıştır. Bk. Bruce Niendorf ve Kristine Beck, "Good to Great, or Just Good?", *Academy of Management Perspectives* 22, no. 4 (2008): 13-20. Ayrıca bk. Bruce Resnick ve Timothy Smunt, "Good to Great to...?", *Academy of Management Perspectives* 22, no. 4 (2008): 6-12.

76 **dışa dönüklük ile liderlik arasında bir bağıntı:** Timothy Judge vd., "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology* 87, no. 4 (2002): 765-80. Ayrıca bk. David Brooks, "In Praise of Dullness" *New York Times,* 18 Mayıs 2009, alıntılayan Steven Kaplan vd., "Which CEO Characteristics and Abilities Matter?", *National Bureau of Economic Research Working Paper No. 14195,* Temmuz 2008, CEO başarısının "takımla ilgili becerilerden" ziyade "yönetim becerileriyle" ilgili olduğunu ortaya koyan bir çalışma. Brooks ayrıca iş dünyası liderliği üzerine yüzyıllık araştırmaları inceleyen ve dışa dönüklüğün değil, sorumluluğun CEO başarısıyla bağıntısı olduğunu bulan Murray Barrick, Michael Mount ve Timothy Judge'ın bir başka çalışmasına daha atıf yapmıştır.

78 **ilk araştırmada ... daha fazla tişört katlamak için motive olduklarını bildirir:** Adam M. Grant vd., "Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity", *Academy of 'Management Journal* 54, no. 3 (Haziran 2011).

79 **"Liderler kendilerini sıklıkla çok fazla konuşurken ... bulur":** Carmen Nobel, "Introverts: The Best Leaders for Proactive Employees", *Harvard Business School Working Knowledge: A First Look at Faculty Research,* 4 Ekim 2010.

80 **Rosa Parks, Montgomery otobüsünde:** Büyük ölçüde Douglas Brinkley'nin mükemmel biyografisinden yararlandım. *Rosa Parks: A Life (New* York: Penguin Books, 2000). Not: King'in aksine Parks, şiddetin kimi zaman ezilenlerin meşru bir silahı olduğuna inanıyordu.

83 **Örneğin Hz. Musa:** Hz. Musa hakkındaki incelemem Mısır'dan Çıkış kitabını, özellikle de 3:11, 4:1, 4:3, 4:10, 4:12-17, 6:12, 6:30'u ve Çölde Sayım kitabından 12:3'ü okumama dayanıyor. Başkaları da benzer incelemeler yapmıştır; örneğin bk. http://www.theologyweb.com/campus/showthread.php?t=50284. Ayrıca bk. Doug Ward, "The Meanings of Moses' Meekness", http://godward.org/Hebrew%20Roots/meanings_of_moses.htm. Aynca bk. Marissa Brostoff, "Rabbis Focus on Professional Development" http://www.forward.com/articles/13971/ (Erişim, 13 Ağustos 2008).

84 **Roger Horchow adında ... "klasik bir Birleştirici":** Malcolm Gladwell, *The Tipping Point* (New York: Back Bay Books, 2002; ilk olarak Little, Brown tarafından Mart 2000'de yayımlanmıştır), 42-46.

85 **28 Mayıs 2011 itibarıyla:** Craigslist temel verileri kendi internet sitesinde mevcuttur, www.craiglist.com (Erişim, 28 Mayıs 2010). Craigslist'e ilişkin diğer bilgiler (1) Craig Newmark ve yazar arasında 4 Aralık 2006'daki telefon görüşmesi, (2) Idelle Davidson, "The Craigslist Phenomenon", *Los Angeles*

Times, 13 Haziran 2004 ve (3) Philip Weiss, "A Guy Named Craig", *New York Magazine*, 8 Ocak 2006'dan gelmektedir.

86 **"Guy Kawasaki bir içe dönük mü?":** Maria Niles, kadınlar için bir blog olan Blogher'de bir yazı, 19 Ağustos 2008. Bk. http://www.blogher.com/social-media-introverts.

86 **"'Her şey insanlarla ilgili' şiarının başını çekenlerin":** Pete Cashmore, "Irony Alert: Social Media Introverts?", mashable.com, Ağustos 2008. Bk. http://mashable.com/2008/08/15/irony-alert-social-media-introverts/.

86 **içe dönüklerin ... dışa dönüklere göre daha muhtemel olduğunu:** Yair Amichai-Hamburger, "Personality and the Internet", *The Social Net: Understanding Human Behavior in Cyberspace,* haz. Yair Amichai-Hamburger (New York: Oxford University Press, 2005): 27-56. Ayrıca bk. Emily S. Orr vd., "The Influence of Shyness on the Use of Facebook in an Undergraduate Sample", *CyberPsychology and Behavior 12,* no. 3 (2009); Levi R. Baker, "Shyness and Online Social Networking Services", *Journal of Social and Personal Relationships* 27, no. 8 (2010). Richard N. Landers ve John W. Lounsbury, "An Investigation of Big Five and Narrow Personality Traits in Relation to Internet Usage", *Computers in Human Behavior* 22 (2006): 283-93. Ayrıca bk. Luigi Anolli vd., "Personality of People Using Chat: An On-Line Research", *CyberPsychology and Behavior* 8, no. 1 (2005). Ancak dışa dönüklerin içe dönüklere kıyasla daha fazla Facebook arkadaşı vardır: Pavica Sheldon, "The Relationship Between Unwillingness-to-Communicate and Students' Facebook Use", *Journal of Media Psychology* 20, no. 2, (2008): 67-75. Facebook insanların çok sayıda arkadaş edindikleri bir yer olduğu için bu şaşırtıcı değildir.

87 **Haftada ortalama 22.000'den fazla kişinin geldiği:** Pastor Rick ve Kay Warren, Online Newsroom, http://www.rickwarrennews.com/ (Erişim, 12 Eylül 2010).

89 **Çağdaş evanjelizm:** Evanjelizm hakkında arka plan bilgileri için *Righteous.Dispatches from the Evangelical Youth Movement* (New York: Viking, 2006) yazarı Lauran Sandler'ın da aralarında olduğu kişilerle görüşmeler yaptım.

90 ***"nasıl* uyum sağlayacağını merak ettiğini":** Mark Byron, "Evangelism for Introverts", http://markbyron.typepad.com/main/2005/06/evangalism_for_.html (Erişim, 27 Haziran 2005).

90 **"cemaatle yapmama":** Jim Moore, "I Want to Serve the Lord-But Not Serve on a Parish Committee", http://www.beliefnet.com/Faiths/Christianity/Catholic/2000/07/I-Want-To-Serve-The-Lord-But-Not-Serve-On-A-Parish-Committee.aspx

90 **"o bereketli iletişim mucizesi":** Jean Autret, William Burford ve Phillip J. Wolfe, çev. ve haz., *Marcel Proust on Reading Ruskin* (New Haven, CT: Yale University Press, 1989).

3. BÖLÜM: İŞBİRLİĞİ YARATICILIĞI ÖLDÜRDÜĞÜNDE

95 **"Ben tek koşumluk bir atım":** Albert Einstein, "Forum and Century" içinde, c. 84, s. 193-94, *Living Philosophies* (1931'de yayımlanan, ünlülerin kişisel felsefelerinin bir derlemesi olan "Yaşayan Felsefeler" Forum serisinin on üçüncüsü).

95 **"5 Mart 1975":** Bu bölümdeki Steve Wozniak hikâyesi büyük ölçüde kendi otobiyografisi *iWoz*'dan (New York: W. W. Norton, 2006) alınmıştır. Woz'un Apple'ın "inek ruhu" olarak tarifi şuradan gelmektedir: http://valleywag.gawker.com/220602/wozniak-jobs-design-roleoverstated.

98 **yaratıcılığın doğası üzerine bir dizi çalışma:** Donald W. MacKinnon, "The Nature and Nurture of Creative Talent", (Yale University, New Haven, Connecticut'ta verilen Walter Van Dyke Bingham Lecture, 11 Nisan 1962). Ayrıca bk. MacKinnon, "Personality and the Realization of Creative Potential", Presidential Address presented at Western Psychological Association, Portland, Oregon, Nisan 1964.

98 **Daha yaratıcı insanların:** Örneğin bk. (1) Gregory J. Feist, "A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity", *Personality and Social Psychology Review* 2, no. 4 (1998): 290-309; (2) Feist, "Autonomy and Independence", *Encyclopedia of Creativity,* c. 1 (San Diego, CA: Academic Press, 1999), 157-63; ve (3) Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention* (New York: Harper Perennial, 1996), 65-68. Dışa dönüklük ve yaratıcılık arasında bir bağıntının olduğunu gösteren çalışmalar *vardır* ama kariyerleri "gerçek hayatta" istisnai biçimde yaratıcı olan kişileri takip eden MacKinnon, Csikszentmihalyi ve Feist'in çalışmalarının aksine bu araştırmalar yaratıcılığı daha tesadüfi biçimlerde ölçen, örneğin kişisel hobilerini inceleyen ya da bir resim hakkında bir hikâye yazmak gibi yaratıcı oyunlar oynamalarının istendiği üniversite öğrencileriyle ilgilidir. Dışa dönüklerin bu türden yüksek uyarımlı ortamlarda daha başarılı olacağı muhtemeldir. Aynı zamanda, psikolog Uwe Wolfradt'in öne sürdüğü üzere, içe dönüklük ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin "yalnızca yüksek bir yaratıcılık seviyesinde fark edilebilir" olması olasıdır. (Uwe Wolfradt, "Individual Differences in Creativity: Personality, Story Writing, and Hobbies", *European Journal of Personality* 15, no. 4, [Temmuz/Ağustos 2001]: 297-310.)

99 **Hans Eysenck:** Hans J. Eysenck, *Genius: The Natural History of Creativity* (New York: Cambridge University Press, 1995).

100 **"inovasyon –bilgi ekonomisinin kalbi":** Malcolm Gladwell, "Why Your Bosses Want to Turn Your New Office into Greenwich Village", *The New Yorker,* 11 Aralık 2000.

100 **"Hiçbirimiz hepimiz kadar zeki değiliz":** Warren Bennis, *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration* (New York: Basic Books, 1997).

100 "Michelangelo'nun ... asistanları": Clay Shirky, *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations* (New York: Penguin, 2008) *[Herkes Örgüt: İnternet Gruplarının Gücü,* çev. Pınar Şiraz (İstanbul: Optimist Yayınları, 2010)].

100 iş gücünü gittikçe takımlar halinde örgütleyen: Steve Koslowski ve Daniel Ilgen, "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams", *Psychological Science in the Public Interest* 7, no. 3 (2006): 77-124.

100 Yönetim profesörü Frederick Morgeson'a göre: Dennis J. Devine, "Teams in Organizations: Prevalence, Characteristics, and Effectiveness", *Small Group Research* 20 (1999): 678-711.

100 bugün hemen hepsi böyle yapıyor: Frederick Morgeson vd., "Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes", *Journal of Management* 36, no. 1 (2010): 5-39.

100 üst düzey yöneticilerin yüzde 91'i: A.g.e.

100 Danışman Stephen Harvill bana: Bir başka görüşme, 26 Ekim 2010.

101 günümüz çalışanlarının yüzde 70'inden fazlası: Davis, "The Physical Environment of the Office." Ayrıca bk. James C. McElroy ve Paula C. Morrow, "Employee Reactions to Office Redesign: A Naturally Occurring Quasi-Field Experiment in a Multi-Generational Setting", *Human Relations* 63, no. 5 (2010): 609-36. Ayrıca bk. Davis, "The Physical Environment of the Office": Açık ofis düzeni bugün "en popüler ofis tasarımı"dır. Ayrıca bk. Joyce Gannon, "Firms Betting Open-Office Design, Amenities Lead to Happier, More Productive Workers", *Post-Gazette* (Pittsburgh), 9 Şubat 2003. Ayrıca bk. Stephen Beacham, *Real Estate Weekly,* 6 Temmuz 2005. Çok katlı bir apartmanda açık bir ofis planı kullanan ilk şirket 1969'da Owens Corning. Bugün, aralarında Proctor & Gamble, Ernst & Young, Gla-

xoSmithKline, Alcoa ve H. J. Heinz'ın da olduğu pek çok şirket açık ofis kullanmaktadır. http://www.owenscorning.com/acquainted/about/history/1960.asp. Ayrıca bk. Matthew Davis vd., "The Physical Environment of the Office: Contemporary and Emerging Issues", G. P. Hodgkinson ve J. K. Ford, (ed.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* içinde, c. 26 (Chichester, UK: Wiley, 2011), 193-235: "... '1960'lar ve 1970'lerde Kuzey Amerika'da açık ofisler yaygın bir şekilde kullanılıyordu." Ancak bk. Jennifer Ann McCusker, "Individuals and Open Space Office Design: The Relationship Between Personality and Satisfaction in an Open Space Work Environment" tez, Organizational Studies, Alliant International Üniversitesi, 12 Nisan 2002 ("açık alan tasarımı kavramı, bir grup Alman yönetim danışmanıyla birlikte 1960'larda başlamıştır", alıntılayan Karen A. Edelman, "Take Down the Walls", *Across the Board* 34, no. 3 [1997]: 32-38).

101 **Çalışan başına düşen alan:** Roger Vincent, "Office Walls Are Closing in on Corporate Workers", *Los Angeles Times,* 15 Aralık 2010.

101 **'Ben' işinden 'biz' işine bir geçiş oldu":** Paul B. Brown, "The Case for Design", *Fast Company,* Haziran 2005.

101 **Rakip ofis imalatçısı Herman Miller, Inc.:** "New Executive Officescapes: Moving from Private Offices to Open Environments", Herman Miller Inc., 2003.

101 **2006'da Michigan Üniversitesi Ross İşletme Okulu:** Dave Gershman, "Building Is 'Heart and Soul' of the Ross School of Business", mlive.com, 24 Ocak 2009. Ayrıca bk. Kyle Swanson, "Business School Offers Preview of New Home, Slated to Open Next Semester", *Michigan Daily,* 15 Eylül 2008.

102 **2002'de ... ülke çapında yapılan bir ankete göre:** Christopher Barnes, "What Do Teachers Teach? A Survey of America's Fourth and Eighth Grade Teachers", Center for Survey

Research and Analysis tarafından yürütülen araştırma, Connecticut Üniversitesi, Civic Report no. 28, Eylül 2002. Ayrıca bk. Robert E. Slavin, "Research on Cooperative Learning and Achievement: What We Know, What We Need to Know", *Contemporary Educational Psychology* 21, no. 1 (1996): 43-69 (ilkokul öğretmenlerinin yüzde 79'unun ve ortaokul öğretmenlerinin yüzde 62'sinin işbirliğine dayalı öğrenimden fayda sağladığına dair 1993'teki ulusal anket bulgularına atıf yapmaktadır). Minnesota Üniversitesi'ndeki İşbirlikçi Öğrenme Merkezi'nden Roger Johnson'ın yazara gönderdiği bir postaya göre "gerçek hayatta" pek çok öğretmen "işbirliğine dayalı öğrenimi" kullanmaktansa grup çalışması yapmaktadır.

103 **"İşbirliğine dayalı öğrenim":** Bruce Williams, *Cooperative Learning: A Standard for High Achievement* (Thousand Oaks, CA: Corwin, 2004), 3-4.

103 **Janet Farrall ve Leonie Kronborg:** Janet Farrall ve Leonie Kronborg, "Leadership Development for the Gifted and Talented", *Fusing Talent-Giftedness in Australian Schools*, haz. M. McCann ve F. Southern (Adelaide: The Australian Association of Mathematics Teachers, 1996).

104 **"Çalışanlar yaşamlarını":** Kai Ryssdal'la radyo röportajı, "Are Cubicles Going Extinct?", *Marketplace,* American Public Media, 15 Aralık 2010.

104 **1982 ve 1984 yılları arasında:** Sarah Holmes ve Philip L. Kerr, "The IT Crowd: The Type Distribution in a Group of Information Technology Graduates", *Australian Psychological Type Review* 9, no. 1 (2007): 31-38. Ayrıca bk. Yair Amichai-Hamburger vd., "'On the Internet No One Knows I'm an Introvert': Extraversion, Neuroticism, and Internet Interaction", *CyberPsychology and Behavior* 5, no. 2 (2002): 125-28.

105 **"Açık kaynağın içe dönükleri çekmesi":** Dave W. Smith, yazara gönderilen e-posta, 20 Ekim 2010.

105 **"O kadar kolay yendiğim bu çocuk":** Bk. Daniel Coyle, *The Talent Code* (New York: Bantam Dell, 2009), 48.

105 **üç uzman kemancı grubu:** K. Anders Ericsson vd., "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance", *Psychological Review* 100, no. 3 (1993): 363-406.

106 **"tek başına yapılan ciddi çalışma":** Neil Charness vd., "The Role of Deliberate Practice in Chess Expertise", *Applied Cognitive Psychology* 19 (2005): 151-65.

106 **Yalnız çalışma eğilimindeki üniversite öğrencileri:** David Glenn, "New Book Lays Failure to Learn on Colleges' Doorsteps", *The Chronicle of Higher Education,* 18 Ocak 2001.

106 **Takım sporlarındaki seçkin atletler bile:** Starkes ve Ericsson, "Expert Performance in Sports: Advances in Research on Sports Expertise", *Human Kinetics* (2003): 67-71.

107 **Ericsson'un söylediğine göre:** Yazarla görüşme, 13 Nisan 2010.

107 **on bin Kasıtlı Pratik saati:** On sekiz yaşına geldiklerinde, Berlin Müzik Akademisi'ndeki en iyi kemancılar tek başlarına çalışmak için ortalama 7000 saat harcamışlardı. Bu, iyi kemancılardan 2000 saat, müzik öğretmenlerindense 4000 saat daha fazlaydı.

108 **"yoğun merak veya odaklı ilgi, akranlarına tuhaf geliyordu":** Csikszentmihalyi, *Creativity,* 177.

108 **"çünkü müzik pratiği yapmak ya da matematik çalışmak":** A.g.e., 65.

109 **Madeleine L'Engle:** A.g.e., 253-54.

109 **"Sevgili Bay Babbage":** Charles Darwin, *The Correspondence of Charles Darwin c. 2: 1837-1843* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 1987), 67.

109 **Kod Yazma Savaşı:** Bunlar Tom DeMarco ve Timothy Lister, *Peopleware: Productive Projects and Teams* (New York: Dorset House, 1987) kitabında anlatılmaktadır.

110 açık plan ofis düzenleriyle ilgili son veriler: Örneğin şunlara bk.: (1) Vinesh Oommen vd., "Should Health Service Managers Embrace Open Plan Work Environments? A Review", *Asia Pacific Journal of Health Management* 3, no. 2 (2008). (2) Aoife Brennan vd., "Traditional Versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study", *Environment and Behavior* 34 (2002): 279(3) James C. McElroy ve Paula Morrow, "Employee Reactions to Office Redesign: A Naturally Occurring Quasi-Field Experiment in a Multi-Generational Setting", *Human Relations* 63 (2010): 609. (4) Einar De Croon vd., "The Effect of Office Concepts on Worker Health and Performance: A Systematic Review of the Literature", *Ergonomics,* 48, no. 2 (2005): 119-34. (5) J. Pejtersen vd., "Indoor Climate, Psychosocial Work Environment and Symptoms in Open-Plan Offices", *Indoor Air* 16, no. 5 (2006): 392-401. (6) Herman Miller Research Summary, 2007, "It's All About Me: The Benefits of Personal Control at Work." (7) Paul Bell vd., *Environmental Psychology* (Lawrence Erlbaum, 2005), 162. (8) Davis, "The Physical Environment of the Office."

111 insanların ... ormanda yapılan sessiz bir gezintiden sonra daha iyi öğrendiklerini: Marc G. Berman vd., "The Cognitive Benefits of Interacting with Nature," *Psychological Science* 19, no. 12 (2008): 1207-12. Ayrıca bk. Stephen Kaplan ve Marc Berman, "Directed Attention as a Common Resource for Executive Functioning and Self-Regulation", *Perspectives on Psychological Science* 5, no. 1 (2010): 43-57.

111 Başlıca sermayeleri bilgi olan: Davis vd., "The Physical Environment of the Office."

111 Modern zamanların ... bir efsane olduğu görülmektedir: John Medina, *Brain Rules* (Seattle, WA: Pear Press, 2008), 87 *[Beyin Kuralları,* çev. Gökhan Tuna (İstanbul: Kuzey Yayınları, 2010)].

111 **Backbone Entertainment:** Mike Mika, yazarla görüşme, 12 Temmuz 2006.

112 **Reebok International:** Kimberly Blanton, "Design It Yourself: Pleasing Offices Laid Out by the Workers Who Use Them Can Be a Big Advantage When Companies Compete for Talent", *Boston Globe,* 1 Mart 2005.

112 **2000'den başlayarak on yıl boyunca:** TEDx Midwest Talk, 15 Ekim 2010. Ayrıca, yazara e-posta, 5 Kasım 2010.

112 **Örneğin, Kafka:** Anthony Storr, *Solitude: A Return to the Self (New* York: Free Press, 2005), 103.

113 **Oldukça neşeli biri olan Theodor Geisel:** Judith Morgan ve Neil Morgan, *Dr. Seuss and Mr. Geisel: A Biography* (New York: DaCapo, 1996).

113 **Efsanevi reklamcı Alex Osborn:** Alex Osborn, *Your Creative Power* (W. Lafayette, IN: Purdue University Press, 1948).

114 **grupça yapılan beyin fırtınası aslında pek de işe yaramıyor:** Marvin D. Dunnette vd., "The Effect of Group Participation on Brainstorming Effectiveness for Two Industrial Samples", *Journal of Applied Psychology A7,* no. 1 (1963): 30-37.

115 **kırk yıl boyunca yapılan tüm araştırmalar:** Örneğin bk. Paul A. Mongeau ve Mary Claire Morr, "Reconsidering Brainstorming", *Group Facilitation* 1, no. 1 (1999): 14. Ayrıca bk. Karan Girotra vd., "Idea Generation and the Quality of the Best Idea", *Management Science* 56, no. 4 (Nisan 2010): 591-605. (En büyük inovasyon, kişilerin düşüncelerini iş arkadaşlarıyla paylaşmadan önce kendi başlarına düşündükleri melez bir süreçten gelmektedir.)

116 **"iş dünyasındaki insanların ... deli olmaları gerektiğini":** Adrian Furnham, "The Brainstorming Myth", *Business Strategy Review* 11, no. 4 (2000): 21-28.

116 **Bunun tek istisnası:** Paul Mongeau ve Mary Claire Morr, "Reconsidering Brainstorming."

116 **Aynı şey akademik araştırma için de geçerlidir:** Charlan Nemeth ve Jack Goncalo, "Creative Collaborations from

Afar: The Benefits of Independent Authors", *Creativity Research Journal*'17, no. 1 (2005): 1-8.

116 **gruplarının gerçekte olduğundan daha iyi bir performans çıkardığına inanırlar:** Keith Sawyer, *Group Genius: The Creative Power of Collaboration* (New York: Basic Books, 2007), 66.

117 **topluluk önünde küçük düşme korkusu:** Susan K. Opt ve Donald A. Loffredo, "Rethinking Communication Apprehension: A MyersBriggs Perspective", *Journal of Psychology* 134, no. 5 (2000): 556-70.

117 **iki NCAA basketbol takımı:** James C. Moore ve Jody A. Brylinsky, "Spectator Effect on Team Performance in College Basketball", *Journal of Sport Behavior* 16, no. 2 (1993): 77.

117 **Davranışsal iktisatçı Dan Ariely:** Dan Ariely, "What's the Value of a Big Bonus?", *New York Times,* 19 Kasım 2008.

118 **Gregory Berns:** Solomon Asch ve Gregory Berns deneyleri, Gregory Berns, *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), 59-81'de anlatılmaktadır. Ayrıca bk. Sandra Blakeslee, "What Other People Say May Change What You See", *New York Times,* 28 Haziran 2005. Ve bk. Gregory S. Berns vd., "Neurobiological Correlates of Social Conformity and Independence During Mental Rotation", *Biological Psychiatry* 58 (2005): 245-53.

120 **amigdalada yüksek faaliyete:** Doğrusunu söylemek gerekirse gönüllülerin bir grup bilgisayardan ziyade bir grup insanla yaptığı deneyin bazı tekrarlarında, bilgisayarlarla fikir ayrılığı olduğu zamanlarda bile amigdalaları sakin kalmıştır. Bu durum, insanların mevcut görüşe uymadıklarında muzdarip oldukları şeyin hatalı olma korkusu değil, gruptan dışlanma kaygısı olduğunu öne sürmektedir.

121 **yüz yüze etkileşimlerin ... güven yarattığını gösteriyor:** Belinda Luscombe, "Why E-Mail May Be Hurting Off-Line Relationships", *Time,* 22 Haziran 2010.

121 **nüfus yoğunluğunun inovasyonla ilintili olduğunu:** Jonah Lehrer, "How the City Hurts Your Brain", *Boston Globe*, 2 Ocak 2009.

122 **"esnek" ofis planları oluşturuyor:** Davis vd., "The Physical Environment of the Office."

122 **Pixar Animation stüdyolarında:** Bill Capodagli, "Magic in the Workplace: How Pixar and Disney Unleash the Creative Talent of Their Workforce", *Effectif*, Eylül/Ekim 2010: 43-45.

122 **Microsoft'ta da:** Michelle Conlin, "Microsoft's Meet-My-Mood Offices", *Bloomberg Businessweek*, 10 Eylül 2007.

4. BÖLÜM: MİZAÇ KADER MİDİR?

Bu bölüm üzerine genel bir not: 4. Bölüm, bazı çağdaş psikologların içe dönüklük ile "nevrotiklik" olarak bilinen bir diğer özelliğin kesişiminde yattığını düşündüğü, Jerome Kagan'ın yüksek tepkililik çalışmasını tartışmaktadır. Okunabilirlik uğruna, bu ayrımdan metinde söz etmedim.

130 **1989'da başlayan ... bu çalışmalardan birinde:** Bu araştırma, Jerome Kagan ve Nancy Snidman, *The Long Shadow of Temperament*'da (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004) uzun uzadıya tartışılmaktadır.

131 **"Carl Jung'un ... içe dönük ve dışa dönük tarifleri":** A.g.e., 218.

131 **çekingen Tom ve dışa dönük Ralph:** Jerome Kagan, *Galen's Prophecy* (New York: Basic Books, 1998), 158-61.

132 **Bazıları mizacın temel, kişiliğinse bina olduğunu söyler:** Bk. http://www.selfgrowth.com/articles/Warfield3.html.

132 **güçlü bir organ:** Kagan ve Snidman, *The Long Shadow of Temperament*, 10.

133 **Frizbi tam burnunuza geliyormuş gibi görünürken:** Bu imge, duyguların, özellikle de korku ve kaygının sinirsel dayanağını çalışan NYU'dan bilimci Joseph Ledoux'un olduğu internetteki bir videodan gelmektedir. Bk. "Fearful Brain

in an Anxious World", *Science & the City*, http://www.nyas.org/Podcasts/Atom.axd. (Erişim, 20 Kasım 2008).

134 **"uyanık dikkat":** Elaine N. Aron, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person* (New York: Routledge, 2010), 14.

134 **daha fazla göz hareketi kullanıyorlar:** Pek çok çalışma yüksek tepkili çocuklardaki bu eğilimleri belgelemiştir. Örneğin bk. Jerome Kagan, "Reflection-Impulsivity and Reading Ability in Primary Grade Children", *Child Development* 363, no. 3 (1965): 609-28. Ayrıca bk. Ellen Siegelman, "Reflective and Impulsive Observing Behavior", *Child Development* 40, no. 4 (1969): 1213-22. Bu çalışmalar "yüksek tepkili" yerine "düşünceli" terimini kullanmakta ama aynı çocuk grubundan bahsetmektedir. Siegelman bu kişileri "daha az risk içeren durumları ama daha zorlu, tek başına çalışma gerektiren entelektüel işleri tercih eden ... daha az motor hareket gösteren ve daha temkinli" olarak tarif eder. (s. 1214). (Benzer çalışmalar yetişkinler hakkında da yapılmıştır; bk. 6. ve 7. bölümler)

135 **yüksek tepkili çocuklar ayrıca:** Elaine Aron, *The Highly Sensitive Child: Helping Our Children Thrive When the World Overwhelms Them*, (New York: Broadway Books), 2002.

135 **yüksek tepkili bir çocuk, başka bir çocuğun oyuncağını kazara kırdığında:** 6. Bölüm'de bahsedilen Grazyna Kochanska'nın araştırmalarına bakın.

135 **bir grup çocuğun gıptayla bakılan bir oyuncağı nasıl paylaşmaları:** Winifred Gallagher (Kagan'a atıfta bulunmaktadır), "How We Become What We Are." *The Atlantic Monthly*, Eylül 1994.

135 **mavi gözler, alerji ve saman nezlesiyle ... ince bir vücut ve dar bir yüz:** Kagan, *Galen's Prophecy*, 160-61.

136 **Disney filmlerini ele alalım:** A.g.e., 161.

136 **dışa dönüklük ve içe dönüklüğün fizyolojik:** David G. Winter, *Personality: Analysis and Interpretation of Lives* (New York: McGraw-Hill, 1996), 511-16.

137 **yüzde 40-50 oranında kalıtsal:** Thomas J. Bouchard Jr. ve Matt McGue, "Genetic and Environmental Influences on Human Psychological Differences", *Journal of Neurobiology* 54 (2003): 4-5.

138 **Nazi öjenikleri ve beyaz üstünlüğü:** Bu konuya pek çok çalışmada yer verilmiştir. Örneğin bk. Peter D. Kramer, *Listening to Prozac* (New York: Penguin, 1993), 150.

138 **"kabul etmek zorunda kaldım":** Gallagher (alıntılayan Kagan), "How We Become What We Are."

138 **Yüksek tepkili çocuklarla ilgili ilk bulgularının:** Kramer, *Listening to Prozac,* 154.

138 **Kagan beni Harvard'daki:** Jerome Kagan'la 2006 ve 2010 yılları arasında bir dizi görüşme yaptım.

138 **kolayca korkuya kapılan bir çocukluk geçirdiğini söyleyen:** Jerome Kagan, *An Argument for Mind* (New Haven, CT: Yale University Press, 2006), 4, 7.

140 **topluluk önünde konuşma korkusu ABD'de:** Victoria Cunningham, Morty Lefkoe ve Lee Sechrest, "Eliminating Fears: An Intervention that Permanently Eliminates the Fear of Public Speaking", *Clinical Psychology and Psychotherapy* 13 (2006): 183-93.

140 **Topluluk önünde konuşma fobisinin:** Gregory Berns, *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), 59-81.

140 **içe dönüklerin topluluk önünde konuşmaktan korkma ihtimallerinin:** Susan K. Opt ve Donald A. Loffredo, "Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective", *Journal of Psychology* 134, no. 5 (2000): 556-70. Ayrıca bk. Michael J. Beatty, James C. McCroskey ve Alan D. Heisel, "Communication Apprehension as Temperamental

Expression: A Communibiological Paradigm", *Communication Monographs* 65 (1998): 197-219. Ayrıca bk. Peter D. Macintyre ve Kimly A. Thivierge, "The Effects of Speaker Personality on Anticipated Reactions to Public Speaking", *Communication Research Reports* 12, no. 2 (1995): 125-33.

141 **bir grup insan içinde, içe dönüklük-dışa dönüklük değişkenliğinin:** David G. Winter, *Personality,* 512.

141 **ısıdan mı nem oranından mı:** Natasha Mitchell, "Jerome Kagan: The Father of Temperament", *ABC Radio International*'da Mitchell'la radyo konuşması, 26 Ağustos 2006 (Erişim, http://www.abc.net.au/rn/allinthemind/stories/2006/1722388.htm).

142 **"birkaç çiti tırmandıkları ... tehlike ve heyecana sevk etmesidir":** Gallagher (alıntılayan Lykken), "How We Become What We Are."

142 **"Üniversite içe dönüklerle dolu":** Yazarla görüşme, 15 Haziran 2006.

142 **güvenli çevrelerde özenli aileler tarafından büyütülürlerse ... "aynı genetik daldaki sürgünler":** Winifred Gallagher, *I.D.: How Heredity and Experience Make You Who You Are* (New York: Random House, 1996), 29, 46-50. Ayrıca bk. Kagan ve Snidman, *The Long Shadow of Temperament,* 5.

143 **Çocukların doğru ve yanlış algısını edindiği:** Grazyna Kochanska ve R. A. Thompson, "The Emergence and Development of Conscience in Toddlerhood and Early Childhood", *Parenting and Children's Internalization of Values,* haz. J. E. Grusec ve L. Kucynski (New York: John Wiley and Sons), 61. Ayrıca bk. Grazyna Kochanska, "Toward a Synthesis of Parental Socialization and Child Temperament in Early Development of Conscience", *Child Development* 64 no. 2 (1993): 325-47; Grazyna Kochanska ve Nazan Aksan, "Children's Conscience and Self-Regulation", *Journal of Personality* 74, no. 6 (2006): 1587-1617; Grazyna Kochanska vd., "Guilt and Effortful Control: Two Mechanisms That

Prevent Disruptive Developmental Trajectories", *Journal of Personality and Social Psychology* 97, no. 2 (2009): 322-33.

143 **cüretkâr ve taşkın bir mizaç trajedisinden:** Gallagher, *I.D.*, 46-50.

144 **"orkide hipotezi" adı verilen:** David Dobbs, "The Science of Success", *The Atlantic*, 2009. Ayrıca bk. Jay Belsky vd., "Vulnerability Genes or Plasticity Genes?", *Molecular Psychiatry*, 2009: 1-9; Michael Pluess ve Jay Belsky, "Differential Susceptibility to Rearing Experience: The Case of Childcare", *The Journal of Child Psychology and Psychiatry 50*, no. 4 (2009): 396-404; Pluess ve Belsky, "Differential Susceptibility to Rearing Experience: Parenting and Quality Child Care", *Developmental Psychology* 46, no. 2 (2010): 379-90; Jay Belsky ve Michael Pluess, "Beyond Diathesis Stress: Differential Susceptibility to Environmental Influences", *Psychological Bulletin* 135, no. 6 (2009): 885-908; Bruce J. Ellis ve W. Thomas Boyce, "Bionotes logical Sensitivity to Context", *Current Directions in Psychological Science* 17, no. 3 (2008): 183-87.

144 **depresyon, anksiyete ve utangaçlıkla:** Aron, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person*, 3. Ayrıca bk. A. Engfer, "Antecedents and Consequences of Shyness in Boys and Girls: A 6-year Longitudinal Study", *Social Withdrawal, Inhibition, and Shyness in Childhood*, haz. K. H. Rubin ve J. B. Asendorpf (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1993), 49-79; W. T. Boyce vd., "Psychobiologic Reactivity to Stress and Childhood Respiratory Illnesses: Results of Two Prospective Studies", *Psychosomatic Medicine* 57 (1995): 411-22; L. Gannon vd., "The Mediating Effects of Psychophysiological Reactivity and Recovery on the Relationship Between Environmental Stress and Illness", *Journal of Psychosomatic Research* 33 (1989): 165-75.

144 **Doğrusu, Kagan'ın yüksek tepkili çocuklarının dörtte biri kadarı:** Kagan'dan yazara gönderilen e-posta, 22 Haziran 2010.

144 **iyi bir ebeveynlik ve dengeli bir ev ortamından:** Örneğin bk. Belsky vd., "Vulnerability Genes or Plasticity Genes?", 5. Ayrıca bk. Pluess and Belsky, "Differential Susceptibility to Rearing Experience: The Case of Childcare", 397.

144 **nazik, sorumluluk sahibi:** Aron, *The Highly Sensitive Child.*

145 **Belksy'ye göre:** Jay Belsky'yle görüşme, 28 Nisan 2010.

145 **Hint şebekleri dünyasından:** Stephen J. Suomi, "Early Determinants of Behaviour: Evidence from Primate Studies", *British Medical Bulletin* 53, no. 1 (1997): 170-84 ("şefkatli dişiler tarafından yetiştirilen yüksek tepkili çocuklar, davranışsal açıdan vaktinden önce gelişirler... Bu bireyler, münakaşa durumlarında grubun diğer üyelerini müttefik olarak yanına çekmede becerikli hale gelir ve belki de bunun bir sonucu olarak hiyerarşide üst pozisyonlara yükselir ve mevkilerini korurlar... Şüphe yok ki yüksek tepkililiğin her zaman kısa ve uzun vadeli olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmesi gerekmez" s. 180). Ayrıca *Atlantic Monthly*'nin internet sitesindeki, Suomi'nin "aynı kısa gen çiftini taşıyan ve iyi annelerle büyüyen maymunların herhangi bir sorunu yoktur. Bu genin öteki versiyonunu taşıyan maymunlarla aynı durumda ya da onlardan daha iyi haldediler" diye anlattığı şu videoya bk: (http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2009/12/the- science- of- success/7761/). (İnsanlarda SERT geninin kısa gen çiftiyle depresyon arasındaki bağ hakkında da çokça yazılıp çizilmesine rağmen hâlâ tartışmalıdır.)

145 **yüksek tepkililik ve içe dönüklüğün yanı sıra:** Seth J. Gillihan vd., "Association Between Serotonin Transporter Genotype and Extraversion", *Psychiatric Genetics* 17, no. 6 (2007): 351-54. Ayrıca bk. M. R. Munafo vd., "Genetic Polymorphisms and Personality in Healthy Adults: A Systematic Review and Meta-Analysis", *Molecular Psychiatry 8* (2003):

471-84. Ve bk. Cecilie L. Licht vd., "Association Between Sensory Processing Sensitivity and the 5-HTTLPR Short/Short Genotype."

145 **bu yüksek tepkili maymunların başarılarını:** Dobbs, "The Science of Success."

146 **kısa SERT gen çifti olan ergen kızların ... sakin günlerde *daha az* kaygılı oldukları gözlenmiştir:** Belsky vd., "Vulnerability Genes or Plasticity Genes?"

146 **bu farklılık ... beş yaşında durur:** Elaine Aron, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person,* 240-41.

146 **diğer çocuklara kıyasla daha dirençlidir:** Boyce, "Psychobiologic Reactivity to Stress and Childhood Respiratory Illnesses: Results of Two Prospective Studies." Ayrıca bk. W. Thomas Boyce ve Bruce J. Ellis, "Biological Sensitivity to Context: I. Evolutionary-Developmental Theory of the Origins and Functions of Stress Reactivity", *Development and Psychopathology* 27 (2005): 283.

146 **SERT geninin kısa gen çifti:** Bk. Judith R. Homberg ve KlausPeter Lesch, "Looking on the Bright Side of Serotonin Transporter Gene Variation", *Biological Psychiatry,* 2010.

146 **"denizcilerin buzdağına bakmakla meşgulken":** Belsky vd., "Vulnerability Genes or Plasticity Genes?"

146 **"Çocuklarına sarf ettikleri zaman ve çaba":** Jay Belsky'yle görüşme, 28 Nisan 2010.

5. BÖLÜM: MİZACIN ÖTESİNDE

148 **"Keyif, sıkıntı ve kaygı arasındaki sınırda":** Mihaly Csikszentmihalyi, *Plow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper Perennial, 1990), 52. [*Akış: Mutluluk Bilimi,* çev. Barış Satılmış (Ankara: Buzdağı Yayınları, 2018)]

148 **Dr. Carl Schwartz'la beraber penceresiz bir odanın:** 2006 ve 2010 arasında Dr. Schwartz'la bir dizi görüşme yaptım.

151 ***yüksek veya düşük tepkili bir mizacın izi:*** Carl Schwartz vd., "Inhibited and Uninhibited Infants 'Grown Up': Adult Amygdalar Response to Novelty", *Science* 300, no. 5627 (2003): 1952-53.

152 **Eğer yüksek tepkili bir bebekseniz:** Amigdala ve prefrontal korteks arasındaki ilişkiye dair iyi bir genel bakış için bk. Joseph Ledoux, *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life* (New York: Simon & Schuster, 1996), 6. ve 8. bölümler *[Duygusal Beyin: Duyusal Yaşamın Gizemli Temelleri,* çev. Arıcan Uysal (İstanbul: Pegasus Yayınları, 2006)]. Ayrıca bk. Gregory Berns, *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), 59-81.

152 **can sıkıcı durumları yeniden değerlendirmek için kendi kendilerine konuştuklarında:** Kevin N. Ochsner vd., "Rethinking Feelings: An fMRI Study of the Cognitive Regulation of Emotion", *Journal of Cognitive Neuroscience* 14, no. 8 (2002): 1215-29.

152 **Bir çalışmada bilimciler bir fareyi:** Ledoux, *The Emotional Brain,* 248-49.

156 **Hans Eysenck:** David C. Funder, *The Personality Puzzle* (New York: W. W. Norton, 2010), 280-83.

157 **beyindeki yüksek uyarılma seviyeleri:** Jerome Kagan'dan gelen e-posta, 23 Haziran 2010.

157 **pek çok farklı uyarılma türü:** Carl Schwartz'dan gelen e-posta, 16 Ağustos 2010. Ayrıca içe dönükler fazla uyarılmaya yatkın olsalar da bu halin tabanında yer almamaktadırlar.

158 **bir futbol maçındaki heyecanlı taraftarlar:** Jerome Kagan'dan gelen e-posta, 23 Haziran 2010.

158 **uyarıcılara daha *duyarlı olduğunu:*** Bu konu pek çok yerde yazılıp çizilmiştir. Örneğin bk. Robert Stelmack, "On Personality and Arousal: A Historical Perspective on Eysenck and Zuckerman", *On the Psychobiology of Personality: Essays*

in Honor of Marvin Zuckerman, haz. Marvin Zuckerman and Robert Stelmack (Pergamon, 2005), 17-28. Ayrıca bk. Gerald Matthews vd., *Personality Traits* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003), 169-70, 186-89, 329-42. Ayrıca bk. Randy J. Larsen ve David M. Buss, *Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature* (New York: McGraw Hill, 2005), 202-6.

158 **limon suyu:** Funder, *The Personality Puzzle*, 281.

158 **Dışa dönükler ... gürültü seviyesi tercih ederken:** Russell G. Geen, "Preferred Stimulation Levels in Introverts and Extroverts: Effects on Arousal and Performance", *Journal of Personality and Social Psychology* 46, no. 6 (1984): 1303-12.

160 **içe dönükler ... uykusuzluğa maruz kaldıklarında dışa dönüklerden daha iyi çalışıyor:** William Kilgore vd., "The Trait of Introversion-Extraversion Predicts Vulnerability to Sleep Deprivation", *Journal of Sleep Research* 16, no. 4 (2007): 354-63.

160 **Direksiyon başındaki uykulu dışa dönükler:** Matthews, *Personality Traits*, 337.

160 **Aşırı uyarılma dikkatle ... çatışır:** Gerald Matthews ve Lisa Dorn, "Cognitive and Attentional Processes in Personality and Intelligence", *International Handbook of Personality and Intelligence*, haz. Donald H. Saklofske ve Moshe Zeidner (New York: Plenum Press, 1995): 367-96. Ya da psikolog Brian Little'ın dile getirdiği gibi, "dışa dönükler bir konuşmaya ya da brifinge kolayca hazırlanır."

161 **dehşet, korku ve utanç döngüsünü:** Berns, *Iconoclast*, 59-81.

6. BÖLÜM: "FRANKLIN POLİTİKACIYDI AMA ELEANOR VİCDANININ SESİYLE KONUŞUYORDU"

166 **"Utangaç bir adamın yabancıların kendisini fark etmesinden ödü kopar":** Charles Darwin, *The Expressions of the Emo-*

tions in Man and Animals (Charleston, SC: BiblioBazaar, 2007), 259. *[İnsan ve Hayvanlarda Beden Dili*, çev. Orhan Tuncay (İstanbul: Gün Yayıncılık, 2001)].

166 **Pazar günü, Paskalya, 1939. Lincoln Anıtı:** Konsere dair anlatı, bu olayın kamera görüntülerine dayanmaktadır.

167 **Ve Eleanor Roosevelt olmasaydı ... Lincoln Anıtı'nda şarkı söylemesine yardım etti:** Allida M. Black, *Casting Her Own Shadow: Eleanor Roosevelt and the Shaping of Postwar Liberalism* (New York: Columbia University Press, 1996), 41-44.

167 **"Bu eşsiz bir şeydi":** *The American Experience: Eleanor Roosevelt* (Public Broadcasting System, Ambrica Productions, 2000). Deşifre metni için bk: http://www.pbs.org/wgbh/amex/eleanor/filmmore/transcript/transcript1.html.

167 **Franklin yirmi yaşındayken tanışmışlardı:** Blanche Wiesen Cook, *Eleanor Roosevelt, Volume One: 1884-1933* (New York: Viking Penguin, 1992), özellikle 125-236. Ayrıca bk. *The American Experience: Eleanor Roosevelt.*

169 **1997'deki ilk bilimsel yayınından itibaren:** Elaine N. Aron ve Arthur Aron, "Sensory-Processing Sensitivity and Its Relation to Introversion and Emotionality", *Journal of Personality and Social Psychology* 3, no. 2 (1997): 345-68.

172 **Genç bir kızken ... bu özelliği araştırmaya koyulmuş:** Aron hakkındaki biyografik bilgi şuralardan edinilmiştir: (1) yazarla görüşme, 21 Ağustos 2008; (2) Elaine N. Aron, *The Highly Sensitive Person: How to Thrive When the World Overwhelms You* (New York: Broadway Books, 1996); (3) Elaine N. Aron, *The Highly Sensitive Person in Love: Understanding and Managing Relationships When the World Overwhelms You* (New York: Broadway Books, 2000).

173 **Aron önce ... olma eğilimindedir:** Aron ve Aron, "Sensory-Processing Sensitivity." Ayrıca bk. E. N. Aron, "Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness", *Journal of Analy-*

*tical Psychology A*9 (2004): 337-67. Ayrıca bk. Aron, *The Highly Sensitive Person.*

174 **Son derece güçlü duygular ... yaşarlar:** Güçlü olumlu ya da olumsuz duygular uyandırmak üzere tasarlanmış resimlere baktıkları laboratuvar çalışmalarında, duyarsız kişilere kıyasla duygusal açıdan daha fazla uyarıldıklarını bildirmişlerdir. Bk. B. Acevedo, A. Aron ve E. Aron, "Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Strangers' Emotional States", A. Aron (Chair), *High Sensitivity, a Personality/ Temperament Trait: Lifting the Shadow of Psychopathology*, 2010'da Kaliforniya, San Diego'da, Amerikan Psikoloji Derneği Yıllık Buluşması'nda sunulan bildiri. Ayrıca bk. Jadzia Jagiellowicz, Arthur Aron, Elaine Aron ve Turhan Canlı, "Faster and More Intense: Emotion Processing and Attentional Mechanisms in Individuals with Sensory Processing Sensitivity", Aron, *High Sensitivity.*

174 **Stony Brook Üniversitesi'nden bir grup bilimci:** Jadzia Jagiellowicz vd., "Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Changes in Visual Scenes", *Social Cognitive and Affective Neuroscience,* 2010, doi.10.1093/scan/nsq001.

174 **Jerome Kagan'ın ... bulgularını tekrarlıyor:** Jerome Kagan, "Reflection-Impulsivity and Reading Ability in Primary Grade Children", *Child Development* 363, no. 3 (1965): 609-28. Ayrıca bk. Ellen Siegelman, "Reflective and Impulsive Observing Behavior", *Child Development* 40, no. 4 (1969): 1213-22.

174 **"Daha karmaşık düşünüyorsanız":** Yazarla görüşme, 8 Mayıs 2010.

175 **yüksek derecede duyarlı:** Aron and Aron, "Sensory-Processing Sensitivity." Ayrıca bk. Aron, "Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness." Ayrıca bk. Aron, *The Highly Sensitive Person.* Ve aşağıdaki fMRI çalışmalarına bk: Acevedo, "Sensory Processing Sensitivity and Neural

Responses to Strangers' Emotional States." Ve bk. Jadzia Jagiellowicz, "Faster and More Intense: Emotion Processing and Attentional Mechanisms in Individuals with Sensory Processing Sensitivity." "5 Büyük" kişilik teorisini savunan kişilik psikologlarının çoğu empatiyi duyarlılıkla değil (dikkat çekmeye başlayan ancak 5 Büyük'ten görece daha az bilinen bir inşa), "uyumluluk" adıyla bilinen bir özellikle, hatta dışa dönüklükle ilişkilendirmektedir. Aron'ın çalışması bu bağlantılara meydan okumaz, aksine onları genişletir. Aron'ın çalışmasının en değerli taraflarından biri, kişilik psikolojisini radikal ve yararlı bir şekilde yeniden yorumlayışıdır.

175 **duyarlılık ve içe dönüklükle ilişkilendirilen:** Seth J. Gillihan vd., "Association Between Serotonin Transporter Genotype and Extraversion", *Psychiatric Genetics* 17, no. 6 (2007): 351-54. Ayrıca bk. M. R. Munafo vd., "Genetic Polymorphisms and Personality in Healthy Adults: A Systematic Review and Meta-Analysis", *Molecular Psychiatry* 8 (2003): 471-84.

176 **onlara korkmuş yüzler ... fotoğrafları gösterdiğinizde:** David C. Funder, *The Personality Puzzle* (New York: W. W. Norton, 2010), alıntılayan A. R. Hariri vd., "Serotonin Transporter Genetic Variation and the Response of the Human Amygdala", *Science* 297 (2002): 400-403.

176 **güçlü duygular deneyimleyen insan yüzleri:** Acevedo, "Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Strangers' Emotional States." Ayrıca bk. Jadzia Jagiellowicz, "Faster and More Intense: Emotion Processing and Attentional Mechanisms in Individuals with Sensory Processing Sensitivity."

176 **Franklin Roosevelt 1921'de çocuk felcine yakalanmıştı ... Amerikalıların ne *hissettiğini* bilmesini sağlayan Eleanor'du:** Cook, *Eleanor Roosevelt, Volume One*, 125-236. Ayrıca bk. *The American Experience: Eleanor Roosevelt.*

178 **Sevecen bir kadın küçük bir çocuğa bir oyuncak uzatır ... "özgeciliği, kişisel sorumluluğu ve uyumlu davranışı teşvik edebilir":** Grazyna Kochanska vd., "Guilt in Young Children: Development, Determinants, and Relations with a Broader System of Standards", *Child Development* 73, no. 2 (Mart/Nisan 2002): 461-82. Ayrıca bk. Grazyna Kochanska ve Nazan Aksan, "Children's Conscience and Self-Regulation", *Journal of Personality 1 A,* no. 6 (2006): 1587-1617. Ayrıca bk. Grazyna Kochanska vd., "Guilt and Effortful Control: Two Mechanisms That Prevent Disruptive Developmental Trajectories", *Journal of Personality and Social Psychology* 97, no. 2 (2009): 322-33.

179 **Michigan Üniversitesi'nin 2010'da yaptığı bir araştırmanın:** S. H. Konrath vd., "Changes in Dispositional Empathy in American College Students Over Time: A Meta-Analysis", *Personality and Social Psychology Review,* Ağustos 2010, basımdan önceki e-yayın (erişim, http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20688954).

179 **sosyal medyanın ... yaygınlığına bağlı olduğunu:** Pamela Paul, "From Students, Less Kindness for Strangers?", *New York Times,* 25 Haziran 2010.

179 **akranlarına sataşıldığı zaman:** Elaine Aron, *The Highly Sensitive Child* (New York: Random House, 2002), 18, 282-83.

179 **Romancı Eric Malpass:** Eric Malpass, *The Long Long Dances* (Londra: Corgi, 1978).

180 **Yüksek tepkili içe dönükler daha fazla terler:** V. De Pascalis, "On the Psychophysiology of Extraversion", *On the Psychobiology of Personality: Essays in Honor of Marvin Zuckerman*, haz. Marvin Zuckerman ve Robert M. Stelmack (San Diego: Elsevier, 2004), 22. Ayrıca bk. Randy J. Larsen ve David M. Buss, *Personality Psychology.Domains*

of Knowledge About Human Nature (New York: McGraw-Hill, 2005), 199.

180 **sosyopatlar ... ucunda yer alırlar:** Van K. Tharp vd., "Autonomic Activity During Anticipation of an Averse Tone in Noninstitutionalized Sociopaths", *Psychophysiology* 17, no. 2 (1980): 123-28. Ayrıca bk. Joseph Newman vd., "Validating a Distinction Between Primary and Secondary Psychopathy with Measures of Gray's BIS and BAS Constructs", *Journal of Abnormal Psychology* 114 (2005): 319-23.

180 **Sosyopatların amigdalasının hasarlı olduğuna:** Yaling Yang vd., "Localization of Deformations Within the Amygdala in Individuals with Psychopathy", *Archives of General Psychiatry* 66, no. 9 (2009), 986-94.

180 **Yalan makineleri ... kısmen deri geçirgenlik testleridir:** Aynı zamanda nefes alıp vermeyi, nabız atışını ve kan basıncını ölçerler.

182 **kalkış sırasındaki düşük nabzı:** Winifred Gallagher, *I.D.: How Heredity and Experience Make You Who You Are* (New York: Random House, 1996), 24.

182 **Corine Dijk:** Corine Dijk ve Peter J. De Jong, "The Remedial Value of Blushing in the Context of Transgressions and Mishaps", *Emotion* 9, no. 2 (2009): 287-91.

182 **"Yüz kızarıklığı iki veya üç saniyede ortaya çıkar":** Benedict Carey, "Hold Your Head Up: A Blush Just Shows You Care", *New York Times*, 2 Haziran 2009: D5.

183 **"kızarmayı kontrol etmek imkânsız olduğu için":** A.g.m.

183 **Keltner insan mahcubiyetinin kökenlerinin izini sürmüş ... çok az umursamaktan iyidir:** Dacher Keltner, *Born to Be Good: The Science of a Meaningful Life* (New York: W. W. Norton, 2009), 74-96.

184 **"'Duyarlı' veya 'tepkili' tip"... uzak mesafeden hedef tutturmaya çalışma stratejisi":** Elaine Aron, "Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness", 337-67.

184 **ilişkilendirilen yirmi yedi özelliğin:** Elaine Aron'la görüşme, 21 Ağustos 2008.

185 **geri kalan yüzde 30 dışa dönüktür:** Aron, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person*, 5.

185 **Hayvanlar âlemindeki *yüzden fazla* tür ... "hızlı" tipler olduklarını keşfetmiştir:** Max Wolf vd., "Evolutionary Emergence of Responsive and Unresponsive Personalities", *Proceedings of the National Academy of Sciences* 105, no. 41 (2008): 15825-30. Ayrıca bk. Axon, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person*, 2.

185 **hayvanlar parti verseydi:** David Sloan Wilson, *Evolution for Everyone: How Darwin's Theory Can Change the Way We Think About Our Lives* (New York: Bantam Dell, 2007), 110 *[Herkes İçin Evrim: Darwin'in Teorisi Hayata Bakış Açımızı Nasıl Değiştirir?*, çev. Gürol Koca (İstanbul: Metis Yayınları, 2019)].

186 **evrimin ödünleşim teorisi:** Daniel Nettle, "The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals", *American Psychologist* 61, no. 6 (2006): 622-31.

186 **Wilson güneş levrekleriyle dolu bir gölete:** Wilson, *Evolution for Everyone*, 100-114.

186 **Trinidad gupisi:** Nettle, "The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals", 624. Ayrıca bk. Shyril O'Steen vd., "Rapid Evolution of Escape Ability in Trinidadian Guppies", *Evolution* 56, no. 4 (2002): 776-84. Başka bir çalışma, cesur balıkların avcıyla daha iyi olduklarını bulmuştur (ancak bunlar akarsudaki turna balıkları değil, akvaryumdaki çiklet balıklarıdır): Brian R. Smith and Daniel T. Blumstein, "Behavioral Types as Predictors of Survival in Trinidadian Guppies", *Behavioral Ecology* 21, no. 5 (2010): 65-73.

187 **miras alan göçebelerin:** Dan Eisenberg vd., "Dopamine Receptor Genetic Polymorphisms and Body Composition in

Undernourished Pastoralists: An Exploration of Nutrition Indices Among Nomadic and Recently Settled Ariaal Men of Northern Kenya", *BMC Evolutionary Biology* 8, no. 173 (2008), doi:10.1186/1471-2148-8-173. Ayrıca bk: http://machineslikeus.com/news/adhd-advantage-nomadic-tribesmen.

187 **dışa dönük insanların ... daha çok seks partneri vardır ... daha fazla suç işlerler.** Nettle, "The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals", 625. Ayrıca bk. Daniel Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are* (New York: Oxford University Press, 2007).

188 **Jung'un da:** Carl Jung, *Psychological Types,* c. 6, *The Collected Works of C. G. Jung* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1971), 559.

188 **özellikleri grubun hayatta kalmasına katkıda bulunan:** Örneğin bk. Nicholas Wade, "The Evolution of the God Gene", *New York Times,* 15 Kasım 2009.

188 **"Bir antilop sürüsünün":** Elaine Aron, "Book Review: Unto Others: The Evolution and Psychology of Unselfish Behavior", Ocak 2007, Comfort Zone Online: http://www.hsperson.com/pages/3Feb07.htm.

188 **"şahin" ve "güvercin" üyelerinden:** Elaine Aron, "A Future Headline: 'HSPs, the Key to Human Survival?'", Ağustos 2007, Comfort Zone Online: http://www.hsperson.com/pages/1Aug07.htm.

189 **büyük baştankara kuşları:** Nettle, "The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals", 624-25. Ayrıca bk. Sloan Wilson, *Evolution for Everyone,* 110.

189 **"İçe dönük birini bir resepsiyona":** David Remnick, "The Wilderness Campaign", *The New Yorker,* 13 Eylül 2004.

190 **"Siyasetteki çoğu insan":** John Heilemann, "The Comeback Kid", *New York Magazine,* 21 Mayıs 2006.

191 **"Mesele gezegenin hayatta kalması":** Benjamin Svetkey, "Changing the Climate", *Entertainment Weekly,* 14 Temmuz 2006.

194 **"savaşçı krallar" ve "*papaz* danışmanlar":** Aron, "Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness."

7. BÖLÜM: WALL STREET İFLAS EDERKEN WARREN BUFFETT NEDEN ZENGİNLEŞTİ?

195 **sabah 07.30'dan hemen sonra:** Alan'ın hikâyesi ve Dorn'un ve evinin tarifi, 2008 ve 2010 arasında yazarla yapılan bir dizi telefon ve e-posta görüşmesine dayanıyor.

198 **Finansal tarih ... kişilerle doludur:** Askerî tarihten de pek çok örnek vardır. General Custor 1876'daki Little Bighorn çarpışmasında iki yüz erkekten oluşan birliğinin tamamı üç bin Sioux ve Cheyenne tarafından yok edilmeden hemen önce, "Yaşasın millet, onları alt ettik!" diye bağırmıştır. General MacArthur, Kore Savaşı sırasında Çin'in sürekli tekrarlanan saldırı tehlikesi karşısında ilerlemeye devam etmiş, doğru düzgün stratejik bir kazanım sağlayamamasına rağmen 2 milyon hayata mal olmuştur. Stalin, Almanların 1941'de Rusya'yı işgal edebileceklerine, yaklaşan saldırıya dair *doksan* uyarı olmasına rağmen inanmayı reddetmiştir. Bk. Dominic D. P. Johnson, *Overconfidence and War: The Havoc and Glory of Positive Illusions* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004).

198 **AOL-Time Warner birleşmesi:** Nina Monk, *Fools Rush In: Steve Case, Jerry Levin, and the Unmaking of AOL Time-Warner* (New York: HarperCollins, 2005).

199 **Kendilerini zarardan daha iyi korurlar:** Psikoloji profesörü Richard Howard, 17 Kasım 2008'de yazarla yaptığı bir görüşmede içe dönüklerin olumlu duyguları aşağı regülasyona, dışa dönüklerinse yukarı regülasyona tabi tuttuklarına işaret eder.

199 **limbik sistemimiz:** Bugünlerde çoğu bilimci "limbik sistem" tabirinden hoşlanmıyor. Bunun nedeni bu terimin beynin hangi kısımlarına işaret ettiğini hiç kimsenin gerçekte bilmemesidir. Bu sisteme dâhil edilen beyin bölgeleri yıllar içinde değişmiştir ve bugün çoğu kişi bu terimi beynin duygularla ilgili bölgelerinden bahsetmek için kullanır. Yine de bu terim kullanışlıdır.

199 **"Hayır, hayır, hayır! Onu yapma":** Örneğin bk. Ahmad R. Hariri, Susan Y. Bookheimer ve John C. Mazziotta, "Modulating Emotional Responses: Effects of a Neocortical Network on the Limbic Systems", *NeuroReport* 11 (1999): 43-48.

200 **bir dışa dönüğü dışa dönük *yapan* şey:** Richard E. Lucas ve Ed Diener, "Cross-Cultural Evidence for the Fundamental Features of Extraversion", *Journal of Personality and Social Psychology* 79, no. 3 (2000): 452-68. Ayrıca bk. Michael D. Robinson vd., "Extraversion and Reward-Related Processing: Probing Incentive Motivation in Affective Priming Tasks", *Emotion* 10, no. 5 (2010): 615-26.

200 **daha büyük ekonomik, politik ve hazcı hırslarının:** Joshua Wilt ve William Revelle, "Extraversion", *Handbook of Individual Differences in Social Behavior,* haz. Mark R. Leary ve Rich H. Hoyle (New York: Guilford Press, 2009), 39.

200 **Kilit nokta olumlu duyguymuş gibi görünüyor:** Bak Lucas ve Diener, "Cross-Cultural Evidence for the Fundamental Features of Extraversion." Ayrıca bk. Daniel Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are* (New York: Oxford University Press, 2007).

201 **Bunun temeli:** Richard Depue ve Paul Collins, "Neurobiology of the Structure of Personality: Dopamine, Facilitation of Incentive Motivation, and Extraversion", *Behavioral and Brain Sciences* 22, no. 3 (1999): 491-569. Ayrıca bk. Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are.*

201 Dopamin, öngörülen zevklere cevaben: Depue ve Collins, "Neurobiology of the Structure of Personality: Dopamine, Facilitation of Incentive Motivation, and Extra version." Ayrıca bk. Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are*. Ayrıca bk. Susan Lang, "Psychologist Finds Dopamine Linked to a Personality Trait and Happiness", *Cornell Chronicle* 28, no. 10 (1996).

201 ilk bulgular merak uyandırıcıdır: Bu araştırma dizisindeki bulgulardan bazıları çelişkilidir ya da tekrarlanmamıştır ama hep birlikte önemli bir araştırma alanı sunarlar.

201 Bir deneyde ... Richard Depue: Depue ve Collins, "Neurobiology of the Structure of Personality: Dopamine, Facilitation of Incentive Motivation, and Extraversion."

201 kumar oyunlarını kazanan dışa dönüklerin: Michael X. Cohen vd., "Individual Differences in Extraversion and Dopamine Genetics Predict Neural Reward Responses", *Cognitive Brain Research* 25 (2005): 851-61.

201 Başka bir çalışmaysa, beynin dopamin güdümlü ödül sisteminin: Colin G. DeYoung vd., "Testing Predictions from Personality Neuroscience: Brain Structure and the Big Five", *Psychological Science* 21, no. 6(2010): 820-28.

202 içe dönüklerin ödül sisteminde "daha az tepki vardır" ... "oraya ulaşırken bacaklarını kırmayacaklardır": Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are.*

202 "Bu *harika*!": Michael J. Beatty vd., "Communication Apprehension as Temperamental Expression: A Communibiological Paradigm", *Communication Monographs* 65 (1988): Yüksek iletişim kaygısı olan kişilerin "bu özelliğe daha az sahip olanlara kıyasla vasat ... başarıya daha az değer verdiklerini" bildirmektedir.

202 "Herkes olumlu duyguları vurgulamanın iyi olduğunu varsayar": Richard Howard'la görüşme, 17 Kasım 2008. Howard şu ilgi çekici çalışmaya da işaret etmiştir: Roy F.

Baumeister vd., "How Emotions Facilitate and Impair Self-Regulation", *Handbook of Emotion Regulation,* haz. James J. Gross (New York: Guilford Press, 2009), 422: "olumlu duygular, medeni davranışı teşvik eden normal kısıtlamaları bir kenara itebilir."

202 **Gaza gelmenin bir diğer dezavantajı:** Bu türden bir risk alma davranışı Daniel Nettle'ın (*Personality: What Makes You the Way You Are,* 83) dışa dönüklük ve bir diğer kişilik özelliği olan sorumluluğun "ortak arazisi" adını verdiği şeydir. Bazı vakalarda sorumluluk daha iyi bir tahmin unsurudur.

203 **dışa dönüklerin, araba kullanırken ölmeye ... yeniden evlenmeye içe dönüklerden neden daha yatkın olduğunu:** Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are.* Ayrıca bk. Timo Lajunen, "Personality and Accident Liability: Are Extroversion, Neuroticism and Psychoticism Related to Traffic and Occupational Fatalities?", *Personality and Individual Differences* 31, no. 8 (2001): 1365-73.

203 **dışa dönüklerin içe dönüklere kıyasla aşırı özgüvene ... daha meyilli oldukları:** Peter Schaefer, "Overconfidence and the Big Vive", *Journal of Research in Personality* 38, no. 5 (2004): 473-80.

203 **daha çok kadın:** Örneğin bk. Sheelah Kolhatkar, "What if Women Ran Wall Street?", *New York Magazine,* 21 Mart 2010.

204 **finansal risk almanın güçlü bir habercisi:** Camelia M. Kuhnen ve Joan Y. Chiao, "Genetic Determinants of Financial Risk Taking", *PLoS ONE* 4(2): e4362. doi:10.1371/journal.pone.0004362 (2009). Ayrıca bk. Anna Dreber vd., "The 7R Polymorphism in the Dopamine Receptor D4 Gene (DRD4) Is Associated with Financial Risk Taking in Men." *Evolution and Human Behavior* 30, no. 2 (2009): 85-92.

204 **Düşük kazanç ihtimaliyle karşı karşıya kaldıklarında:** J. P. Roiser vd., "The Effect of Polymorphism at the Serotonin

Transporter Gene on Decision-making, Memory and Executive Function in Ecstasy Users and Controls", *Psychopharmacology* 188 (2006): 213-27.

204 **altmış dört işlemci üzerinde yapılan bir diğer çalışma:** Mark Fenton O'Creevy vd., *Traders: Risks, Decisions, and Management in Financial Markets* (Oxford, UK: Oxford University Press, 2005), 142-43.

204 **mühim bir yaşam becerisi olan hazzı ertelemede:** Jonah Lehrer, "Don't", *The New Yorker,* 18 Mayıs 2009. Ayrıca bk. Jacob B. Hirsh vd., "Positive Mood Effects on Delay Discounting", *Emotion* 10, no. 5 (2010): 717-21. Ayrıca bk. David Brooks, *The Social Animal* (New York: Random House, 2011), 124.

204 **bilimciler katılımcılara ... seçeneklerini sundu:** Samuel McClure vd., "Separate Neural Systems Value Immediate and Delayed Monetary Rewards", *Science* 306 (2004): 503-7.

204 **Benzer bir çalışma:** Hirsch, "Positive Mood Effects on Delay Discounting."

205 **risk ve ödülün yanlış hesaplanmasıydı:** Wall Street'in muhakeme gücü, (1) yaban sıçanıvari davranış, (2) yüksek işlem ücreti kazanma fırsatı, (3) pazardaki payını rakiplere kaptırma korkusu ve (4) riski fırsatla dengeleme acizliğinin tuhaf bir karışımı nedeniyle bulanmıştır.

205 **Saldırgan risk alıcıların eline çok fazla güç verilmişti:** Yazarla görüşme, 5 Mart 2009.

205 **"Yirmi yıl boyunca, neredeyse her finans kurumunun DNA'sı":** Fareed Zakaria, "There Is a Silver Lining", *Newsweek,* 11 Ekim 2008.

206 **Vincent Kaminski:** Steven Pearlstein, "The Art of Managing Risk", *The Washington Post,* 8 Kasım 2007. Ayrıca bk. Alexei Barrionuevo, "Vincent Kaminski: Sounding the Alarm But Unable to Prevail", "10 Enron Players: Where They Landed After the Fall" içinde, *The New York Times,* 29 Ocak 2006.

Ve bk. Kurt Eichenwald, *Conspiracy of Fools: A True Story* (New York: Broadway, 2005), 250.

207 **Newman'ın araştırmalarından:** C. M. Patterson ve Joseph Newman, "Reflectivity and Learning from Aversive Events: Toward a Psychological Mechanism for the Syndromes of Disinhibition", *Psychological Review* 100 (1993): 716-36. 5-HTTLPR'nin s-varyantı (içe dönüklükle ve duyarlılıkla ilişkilendirilmektedir) taşıyıcılarının cezalandırıcı uyaranlardan sakınmayı daha hızlı öğrendikleri gösterilmiştir. Bk. E. C. Finger vd., "The Impact of Tryptophan Depletion and 5-HTTLPR Genotype on Passive Avoidance and Response Reversal Instrumental Learning Tasks", *Neuropsychopharmacology* 32 (2007): 206-15.

208 **içe dönüklerin "teftiş etmeye bağlı":** John Brebner ve Chris Cooper, "Stimulus or Response-Induced Excitation: A Comparison of the Behavior of Introverts and Extroverts", *Journal of Research in Personality* 12, no. 3 (1978): 306-11.

208 **ondan ders çıkarma ihtimaliniz o kadar yüksek olur:** Gerçekten de öğrenmenin en önemli yollarından birinin hatalarımızı incelemek olduğu kanıtlanmıştır. Bk. Jonah Lehrer, *How We Decide* (New York: Houghton Miffl in Harcourt, 2009), 51. *[Karar Anı,* çev. Ferit Burak Aydar (İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2019)]

208 **Newman, dışa dönükleri duraklamaya *zorladığımızda* ... yerinde tahminlerde bulunmalarına olanak sağlar:** Yazarla görüşme, 13 Kasım 2008. Bazı insanlar risk karşısında kaygılanırken ötekilerin bunları görmezden gelmelerini anlamanın bir diğer yolu, beyin ağları fikrine geri dönmektir. Bu bölümde dopamin güdümlü ödül sistemine ve hayatın nimetlerini iletmedeki rolüne odaklandım. Gelgelelim, görevi dikkatimizi riske çekmek olan, genellikle kayıptan sakınma sistemi adı verilen, bir beyin ağı vardır. Ödül ağı parlak

meyvelerin peşinden koşarsa, kayıptan sakınma sistemi kötü elmalar hakkında kaygılanır.

Kayıptan sakınma sistemi, tıpkı ödül ağı gibi iki ucu keskin kılıçtır. İnsanları kaygılandırabilir. Hatta o kadar kaygılandırabilir ki fiyatların yüksek olduğu bir borsada herkes cebini doldururken bir kenarda oturmaya yol açabilir. Ama öte yandan insanların daha az aptalca riske girmelerini de sağlar. Bu sistem kısmen serotonin adı verilen bir nörotransmitter tarafından yönetilmektedir ve insanlara kayıptan sakınma sistemini etkileyen Prozac (seçici serotonin geri alım inhibitörü olarak bilinir) gibi ilaçlar verildiğinde tehlike karşısında kayıtsızlaşırlar. Aynı zamanda daha da girginleşirler. Nörofinans uzmanı Dr. Richard Peterson, bu özelliklerin coşkulu yatırımcıların davranışlarıyla örtüştüğüne işaret eder. "Azalmış tehdit algısının ve artmış sosyal bağlantının (ki bu, Prozac gibi ilaçların sonucudur) özellikleri, azalmış risk algısı ve fazlasıyla girişken yatırımcıların sayısının artmasını yansıtır," diye yazar. "Sanki sahte yatırımcıların beyinlerindeki kayıptan sakınma sistemlerinde kısmi bir deaktivasyon var gibidir."

209 **İçe dönük ve dışa dönüklerin karmaşık sorun çözme durumlarındaki performansları:** Dalip Kumar ve Asha Kapila, "Problem Solving as a Function of Extraversion and Masculinity", *Personality and Individual Differences* 8, no. 1 (1987): 129-32.

209 **Dışa dönükler ... daha iyi notlar alırlar:** Adrian Furnham vd., "Personality, Cognitive Ability, and Beliefs About Intelligence as Predictors of Academic Performance", *Learning and Individual Differences* 14 (2003): 49-66. Ayrıca bk. Isabel Briggs Myers ve Mary H. McCaulley, *MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator* (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1985), 116; ayrıca Myers'ın 1980'deki çalışmasına

referans veren şu makaleye bk. Allan B. Hill, "Developmental Student Achievement: The Personality Factor", *Journal of Psychological Type* 9, no. 6 (2006): 79-87.

209 **141 üniversite öğrencisinin:** Eric Rolfhus ve Philip Ackerman, "Assessing Individual Differences in Knowledge: Knowledge, Intelligence, and Related Traits", *Journal of Educational Psychology* 91, no. 3 (1999): 511-26.

210 **İçe dönüklerin yüksek lisans derecesi alma:** G. P. Macdaid, M. H. Mc-Caulley ve R. I. Kainz, *Atlas of Type Tables* (Gainesville, FL: Center for Applications of Psychological Type, 1986), s. 483-85. Ayrıca bk. Hill, "Developmental Student Achievement."

210 **Watson-Glaser ... Testi'nde dışa dönüklerden çok daha iyi bir performans çıkarırlar:** Joanna Moutafi, Adrian Furnham ve John Crump, "Demographic and Personality Predictors of Intelligence: A Study Using the NEO Personality Inventory and the Myers-Briggs Type Indicator", *European Journal of Personality* 17, no. 1 (2003): 79-84.

210 **İçe dönükler dışa dönüklerden daha akıllı değildir:** Gerald Matthews'la görüşme, 24 Kasım 2008. Aynca bk. D. H. Saklofske ve D. D. Kostura, "Extraversion-Introversion and Intelligence", *Personality and Individual Differences* 11, no. 6 (1990): 547-51.

210 **zaman baskısı ya da toplumsal baskının olduğu:** Gerald Matthews ve Lisa Dorn, "Cognitive and Attentional Processes in Personality and Intelligence", *International Handbook of Personality and Intelligence*, haz. Donald H. Saklofske ve Moshe Zeidner (New York: Plenum Press, 1995), 367-96. Aynca bk. Gerald Matthews vd., *Personality Traits* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003), 12. Bölüm.

211 **dikkatlerini yönlendirme biçimleri de farklıdır ... "olabileceklerin" peşindedir:** Debra L. Johnson vd., "Cerebral Blood Flow and Personality: A Positron Emission Tomog-

raphy Study", *The American Journal of Psychiatry* 156 (1999): 252-57. Ayrıca bk. Lee Tilford Davis ve Peder E. Johnson, "An Assessment of Conscious Content as Related to Introversion-Extroversion", *Imagination, Cognition and Personality* 3, no. 2 (1983).

211 zorlu bir yapboz oyunu: Colin Cooper ve Richard Taylor, "Personality and Performance on a Frustrating Cognitive Task", *Perceptual and Motor Skills* 88, no. 3 (1999): 1384.

211 kâğıda basılı bir dizi karmaşık labirent: Rick Howard ve Maeve McKillen, "Extraversion and Performance in the Perceptual Maze Test", *Personality and Individual Differences W,* no. 4 (1990): 39196. Aynca bk. John Weinman, "Noncognitive Determinants of Perceptual Problem-Solving Strategies", *Personality and Individual Differences 8,* no. 1 (1987): 53-58.

211 Raven Standart Progresif Matrisleri: Vidhu Mohan ve Dalip Kumar, "Qualitative Analysis of the Performance of Introverts and Extroverts on Standard Progressive Matrices", *British Journal of Psychology* 67, no. 3 (1976): 391-97.

211 verimli çağrı merkezi çalışanlarının kişilik özelliklerini: Yazarla görüşme, 13 Şubat 2007.

212 bir yatırım bankasına personel alıyorsanız: Yazarla görüşme, 7 Temmuz 2010.

213 erotik fotoğrafların gösterildiği erkeklerin: Camelia Kuhnen vd., "Nucleus Accumbens Activation Mediates the Influence of Reward Cues on Financial Risk Taking", *NeuroReport* 19, no. 5 (2008): 509-13.

214 tüm içe dönüklerin ... tehlike karşısında uyanık olduğunu söyleyemeyeceğimizdir: Çağdaş kişilik psikologlarının çoğu, tehlikeye karşı tetikte olmanın içe dönüklüktense "nevrotiklik" olarak bilinen bir özelliğin ayırt edici niteliği olduğunu söyleyeceklerdir.

214 tehdit karşısında tetikte olmanın ... ayırt edici özelliği: Ancak zarar görmekten sakınmak hem içe dönüklükle hem de nevrotiklikle bağıntılıdır (her iki özellik de Jerry Kagan'ın "yüksek tepkililiği" ve Elaine Aron'ın "yüksek duyarlılığıyla" ilişkilidir). Bk. Mary E. Stewart vd., "Personality Correlates of Happiness and Sadness: EPQ-R and TPQ Compared", *Personality and Individual Differences* 38, no. 5 (2005): 1085-96.

214 "Ödül güdümlü mü": Bu sorular http://www.psy.miami.edu/faculty/ccarver/sclBISBAS.html sitesinde bulunabilir. Bu ölçekle ilk kez Jonathan Haidt'in mükemmel kitabında karşılaştım: *The Happiness Hypothesis: Finding Modem Truth in Ancient Wisdom* (New York: Basic Books, 2005), 34.

215 "sosyal çevreden bağımsızlaşıp": Mihalyi Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper Perennial, 1990), 16. [*Akış: Mutluluk Bilimi*, çev. Barış Satılmış (Ankara: Buzdağı Yayınları, 2018)]

215 "Psikolojik teoriler genellikle": Mihalyi Csikszentmilhalyi, *The Evolving Self: A Psychology for the Third Millennium* (New York: Harper Perennial, 1994), xii.

216 enerjinizin sınırsız olduğunu görebilirsiniz: Aynı şey mutluluk için de geçerlidir. Araştırmalar, gaza gelmenin ve diğer olumlu duyguların dışa dönüklerde çok daha kolay ortaya çıktığını ve dışa dönüklerin daha mutlu olduklarını öne sürer. Gelgelelim psikologlar mutlu dışa dönükleri mutlu içe dönüklerle kıyasladıklarında iki grubun da aynı özelliklerin çoğunu –özgüven, kaygıdan azadelik, yaptıkları işten duydukları tatmin– paylaştığını ve bu özelliklerin mutluluğun, dışa dönüklüğün kendi başına olduğundan daha büyük bir habercisi olduğunu görürler. Bk. Peter Hills ve Michael Argyle, "Happiness, Introversion-Extraversion and Happy Introverts", *Personality and Individual Differences* 30 (2001): 595-608.

216 İçinizdeki Dışa Dönüğü Serbest Bırakın ("Release Your Inner Extrovert): *BusinessWeek* internet makalesi, 26 Kasım 2008.

217 Chuck Prince: Chuck Prince'in karakteriyle ilgili bir anlatı için bk. Mara Der Hovanesian, "Rewiring Chuck Prince", *Bloomberg BusinessWeek,* 20 Şubat 2006.

217 Seth Klarman: Klarman'la ilgili bilgi için bk. Charles Klein, "Klarman Tops Griffin as Investors Hunt for 'Margin of Safety'", *Bloomberg BusinessWeek,* 11 Haziran 2010. Ayrıca bk. Geraldine Fabrikant, "Manager Frets Over Market but Still Outdoes It", *New York Times,* 13 Mayıs 2007.

218 Michael Lewis: Michael Lewis, *The Big Short: Inside the Doomsday Machine* (New York: W. W. Norton, 2010). *[Büyük Açık: Kıyamet Çarkının İçinde,* çev. Neşenur Domaniç (İstanbul: Scala Yayıncılık, 2011)]

219 Warren Buffett: Warren Buffett'ın bu bölümde anlatılan hikâyesi, harikulade bir biyografiden alınmıştır: Alice Schroeder, *The Snowball: Warren Buffett and the Business of Life* (New York: Bantam Books, 2008).

221 "içinden gelen sesi": Bazı psikologlar Warren Buffett'ın kendini yönlendirmesini içe dönüklükle değil, "içsel kontrol odağı" adı verilen farklı bir olguyla ilişkilendirecektir.

8. BÖLÜM: YUMUŞAK GÜÇ

225 Mike Wei: Bu bölüm boyunca yer verilen Mike Wei'yle ve Cupertino'dan diğer kişilerle görüşmeler 2006 ve 2010 arasında çeşitli aşamalarda gerçekleştirilmiştir.

226 "Yeni Beyaz Göçü" başlıklı bir makaleye: Suein Hwang, "The New White Flight", *Wall Street Journal,* 19 Kasım 2005.

227 53 tanesi Ulusal Liyakat Bursu yarı finalistiydi ... ülke ortalamasından yüzde 27 daha yüksekti: 31 Mayıs 2010 itibarıyla Monta Vista Lisesi internet sitesi.

229 Konuşmak odaklanılan bir konu değil: Richard C. Levin, "Top of the Class: The Rise of Asia's Universities", *Foreign Affairs,* Mayıs/Haziran 2010.

230 *San Jose Mercury News* ... bir makale yayımladı: Sarah Lubman, "East West Teaching Traditions Collide", *San Jose Mercury News,* 23 Şubat 1998.

231 "üniversiteler onların sessizliğinin sesini dinlemeyi öğrenebilirler": Heejung Kim, "We Talk, Therefore We Think? A Cultural Analysis of the Effect of Talking on Thinking", *Journal of Personality and Social Psychology* 83, no. 4 (2002): 828-42.

231 *Journal of Research in Personality*: Robert R. McCrae, "Human Nature and Culture: A Trait Perspective", *Journal of Research in Personality* 38 (2004): 3-14.

231 Amerikalılar dünyadaki en dışa dönük insanlardandır: Örneğin bk. David G. Winter, *Personality: Analysis and Interpretation of Lives* (New York: McGraw-Hill, 1996), 459.

232 8-10 yaş arası çocukları karşılaştıran bir çalışma: Xinyin Chen vd., "Social Reputation and Peer Relationships in Chinese and Canadian Children: A Cross-Cultural Study", *Child Development* 63, no. 6 (1992): 1336-43. Ayrıca bk. W. Ray Crozier, *Shyness: Development, Consolidation and Change* (Routledge, 2001), 147.

232 Çinli lise öğrencileri araştırmacılara: Michael Harris Bond, *Beyond the Chinese Face: Insights from Psychology* (New York: Oxford University Press, 1991), 62.

232 Bir başka çalışma Asyalı Amerikalı: Kim, "We Talk, Therefore We Think?"

233 kelama yönelik geleneksel Asyalı tavrına: Örneğin bk. Heejung Kim ve Hazel Markus, "Freedom of Speech and Freedom of Silence: An Analysis of Talking as a Cultural Practice", *Engaging Cultural Differences in Liberal Democracies*, haz. Richard K. Shweder vd. (New York: Russell Sage Foundation, 2002), 432-52.

233 Doğu'nun şu atasözlerini: Bunların bazıları, Heejung Kim ve Hazel Markus'un yukarıda alıntılanan makalesindeki epigraftan gelmektedir.

234 Ming hanedanı döneminin zorlu *jinshi* sınavından: Nicholas Kristof, "The Model Students", *New York Times,* 14 Mayıs 2006.

235 nüfuzlu biri ... duran: Jonathan Freeman vd., "Culture Shapes a Mesolimbic Response to Signals of Dominance and Subordination that Associates with Behavior", *Neurolmage* 47 (2009): 353-59.

236 "açık sözlü bir gelenekten gelenlerdir": Harris Bond, *Beyond the Chinese Face,* 53.

236 *taijin kyofusho*: Carl Elliott, *Better Than Well. American Medicine Meets the American Dream* (New York: W. W. Norton, 2003), 71.

236 Tibetli Budist keşişler iç huzuru: Marc Kaufman, "Meditation Gives Brain a Charge, Study Finds", *Washington Post,* 3 Ocak 2005.

236 "İncelikleri tarihe geçmiştir": Lydia Millet, "The Humblest of Victims", *New York Times,* 7 Ağustos 2005.

236 birkaç on yıldaki Batılılaşmanın öncesinde: Örneğin bk. Xinyin Chen vd., "Social Functioning and Adjustment in Chinese Children: The Imprint of Historical Time", *Child Development* 76, no. 1 (2005): 182-95.

240 Avrupalı Amerikalı gençlerle ... karşılaştıran bir çalışma: C. S. Huntsinger ve P. E. Jose, "A Longitudinal Investigation of Personality and Social Adjustment Among Chinese American and European American Adolescents", *Child Development* 77, no. 5 (2006): 1309-24. Doğrusunu söylemek gerekirse, toplumsal tavırlardaki değişiklikleri ölçen bir dizi uzun erimli araştırmaya göre aynı şey, ülke Batılılaştıkça Çin'deki Çinli çocukların da başına geliyor görünmektedir. Henüz 1990'larda ilkokul öğrencilerindeki utangaçlık toplumsal ve akademik başarıyla ilişkilendirilirken 2002'ye gelindiğinde akranlar tarafından reddedilme ve hatta depresyonu öngörmektedir. Bk. Chen, "Social Functioning and Adjustment in Chinese Children."

240 Gazeteci Nicholas Lemann: "Jews in Second Place", *Slate*, 25 Haziran 1996.

243 "A... E... U... O... İ": Bu sesli harfler Preston Ni'nin semineri sırasında normal sıralamalarından farklı söylenmişlerdir.

245 Gandhi, otobiyografisine göre: Bu bölümde anlatılan Gandhi'yle ilgili hikâye büyük ölçüde şuradan gelmektedir: *Gandhi: An Autobiography: The Story of My Experiments with Truth* (Boston: Beacon Press, 1957), özellike 6, 20, 40-41, 59, 60-62, 90-91.

248 TIMSS: Bunu ilk olarak Malcom Gladwell, *Outliers: The Story of Success* (New York: Little Brown and Company, 2008)'ten öğrendim *[Outliers (Çizginin Dışındakiler): Bazı İnsanlar Neden Daha Başarılı Olur?*, (İstanbul: MediaCat Kitapları, 2012)].

248 Örneğin 1995'te, TIMSS sınavının ilk kez yapıldığı yılda: "Pursuing Excellence: A Study of U.S. Eighth-Grade Mathematics and Science Teaching, Learning Curriculum, and Achievement in International Context, Initial Findings from the Third International Mathematics and Science Study", Birleşik Devletler Eğitim Bölümü, Ulusal Eğitim İstatistikleri Merkezi, Pursuing Excellence, NCES 97-198 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1996).

248 Araştırmacıların ... 2007 yılında: TIMSS İdari Özet. Soru formunu daha fazla doldurun öğrencilerin mensubu olduğu milletler aynı zamanda TIMSS testinde de iyi sonuç elde eden öğrencilere sahipti: Erling E. Boe vd., "Student Task Persistence in the Third International Mathematics and Science Study: A Major Source of Achievement Differences at the National, Classroom and Student Levels" (Research Rep. No. 2002-TIMSS1) (Philadelphia: University of Pennsylvania, Graduate School of Education, Center for Research and Evaluation in Social Policy). Bu çalışma 1995'teki verilere dayanmaktadır.

249 **karşılaştırmalı kültür psikoloğu Priscilla Blinco:** Priscilla Blinco, "Task Persistence in Japanese Elementary Schools", *Windows on Japanese Education* içinde, haz. Edward R. Beauchamp (Westport, CT: Greenwood Press, 1991). Malcolm Gladwell, kitabı *Outliers*'ta bu çalışmadan bahsetmiştir.

9. BÖLÜM: NE ZAMAN OLDUĞUNUZDAN DAHA DIŞA DÖNÜK GİBİ DAVRANMALISINIZ?

253 **Karşınızda Harvard Üniversitesi psikoloji hocası:** Bu bölüm boyunca Brian Little'la ilgili anlatılan hikâyeler, yazarla 2006 ve 2010 arasında gerçekleştirilen sayısız telefon ve e-posta görüşmesine dayanıyor.

254 **Hipokrat, Milton, Schopenhauer, Jung:** Konu hakkında daha fazlası için lütfen İçe Dönük ve Dışa Dönük Sözcükleri Üzerine Bir Not'a bakınız.

255 **Walter Mischel:** Birey-durum tartışmasına genel bir bakış için bk. David C. Funder, *The Personality Puzzle* (New York: W. W. Norton, 2010), 118-44. Ayrıca bk. Walter Mischel ve Yuichi Shoda, "Reconciling Processing Dynamics and Personality Dispositions" *Annual Review of Psychology* 49 (1998): 229-58. Gerçekten de sabit bir kişiliğin olduğu önermesine destek olarak: Kişilik testlerinde içe dönük sonucu elde eden kişilerin farklı fizyolojilerinin olduğunu ve muhtemelen dışa dönük kişilerden farklı genleri miras aldıklarını artık biliyoruz. Kişilik özelliklerinin, pek çok önemli yaşam sonucunu öngörebildiğini de biliyoruz. Şayet bir dışa dönükseniz geniş bir arkadaş çevrenizin olması, riskli cinsel ilişkiye girmeniz, kaza yapmanız ve satış, insan kaynakları ve öğretmenlik gibi insan ilişkilerini içeren işlerde yükselmeniz muhtemeldir. (Bu, bu işleri *yapacağınız* anlamına gelmez, sadece bunları yapmanızın tipik bir içe dönükten daha *muhtemel* olduğu anlamına gelir.) Şayet bir içe dönükseniz başarılı bir öğrenci olmanız, sosyal çevrenizin daha dar olması, ilk partnerinizle evli kalmanız ve sanat,

araştırma, matematik ve mühendislik gibi özerk işlerle uğraşmanız daha muhtemeldir. İçe dönüklük ve dışa dönüklük karşılaşabileceğiniz psikolojik zorlukları bile önceden kestirebilir: içe dönükler için depresyon ve anksiyete (Woody Allen'ı düşünün); dışa dönükler için husumet, narsizm ve aşırı özgüven *(Moby Dick*'teki Kaptan Ahab'ı düşünün.)

Buna ek olarak, yetmiş yaşındaki birinin kişiliğinin erken yetişkinlikten itibaren öngörülebileceğini gösteren çalışmalar vardır. Diğer bir deyişle, hayatımız boyunca deneyimlediğimiz durumların çeşitliliğine rağmen çekirdek özelliklerimiz sabit kalır. Bu, kişiliklerimizin evrilmediği anlamına gelmez; Kagan'ın, yüksek tepkili kişilerin işlenebilirliğiyle ilgili çalışması bu algının aksini tek başına ispatlamıştır. Ancak öngörülebilir kalıplara bağlı kalma eğilimindeyiz. Lisede en içe dönük onuncu kişiydiyseniz, davranışlarınız zaman içinde dalgalansa da on beş yıl sonra yeniden bir araya geldiğinizde kendinizi muhtemelen yine onuncu sıra civarında bulursunuz. Bu sınıf buluşmasında sınıf arkadaşlarınızın bazılarının lisede hatırladığınızdan daha içe dönük olduklarını da fark edersiniz: Daha sessiz, daha suskun, ve daha az heyecan ihtiyacı içinde. Aynı zamanda duygusal açıdan daha istikrarlı, daha uyumlu ve sorumluluk sahibi. Bütün bu özellikler yaşla birlikte belirginleşmeye başlar. Psikologlar bu sürece "içsel olgunlaşma" adını verir ve bu kişilik gelişimi kalıplarının aynılarını, Almanya, İngiltere, İspanya, Çek Cumhuriyeti ve Türkiye gibi çeşitli ülkelerde bulmuşlardır. Bunlara şempanze ve maymunlarda da karşılaşmışlardı. Bu durum, evrim açısından anlaşılırdır. Yüksek dışa dönüklük seviyeleri muhtemelen arkadaşlık kurmada yardım eder. Çoğumuzun ergenlik ve gençlik yıllarında en sosyal zamanlarımızı yaşamış olmamızın nedeni budur. Ama iş, evlilikleri sağlam tutmaya ve çocukları büyütmeye geldiğinde şehirdeki her partiye gitme arzusu, evde kalıp beraber olduğunuz kişiyi sevme dürtüsünden daha az yararlı

olabilir. Ayrıca, belli bir derece iç gözlem, ağırbaşlılıkla yaşlanmamıza yardım edebilir. Eğer hayatınızın ilk yarısının amacı kendinizi ortaya koymaksa, ikinci yarısının anlamı bulunduğunuz yerden bir anlam çıkarmaktır.

255 sosyal yaşamın bir performans olduğunu: Örneğin bk. Carl Elliott, *Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream* (New York: W. W. Norton, 2003), 47.

256 Jack Welch'in bir *BusinessWeek* köşe yazısında önerdiği: Jack Welch, "Release Your Inner Extrovert", *BusinessWeek* online, 26 Kasım 2008.

257 Serbest Özellik Teorisi: Serbest Özellik Teorisi'ne genel bir bakış için bk. Brian R. Little, "Free Traits, Personal Projects, and IdeoTapes: Three Tiers for Personality Psychology", *Psychological Inquiry* 7, no. 4(1996): 340-44.

258 "Her şeyden önce kendine karşı dürüst ol": Aslında bu nasihat Shakespeare'den değil, *Hamlet*'teki karakteri Polonius'tan gelmektedir.

260 Richard Lippa adında bir araştırmacı psikolog: Richard Lippa, "Expressive Control, Expressive Consistency, and the Correspondence Between Expressive Behavior and Personality", *Journal of Behavior and Personality* 36, no. 3 (1976): 438-61. Doğrusunu söylemek gerekirse, psikologlar, yazılı bir soru formunda utangaç olmadığını söyleyen bazı insanların, karşı cinsten kişilerle konuşmak gibi kontrol edebildikleri utangaçlık yönlerini gizlemede oldukça usta olduklarını bulmuştur. Gelgelelim, vücutlarının gergin duruşuyla ve yüz ifadeleriyle utangaçlıklarını farkında olmadan "sızdırırlar".

261 psikologların "kendini izleme" (*self-monitoring*) adını verdikleri: Mark Snyder, "Self-Monitoring of Expressive Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology* 30, no. 4 (1974): 526-37.

263 **bunu yaparken daha az stres yaşarlar:** Joyce E. Bono ve Meredith A. Vey, "Personality and Emotional Performance: Extraversion, Neuroticism, and Self'-Monitoring", *Journal of Occupational Health Psychology* 12, no. 2 (2007): 177-92.

270 **"Onarıcı niş" Profesör Little'ın ... kullandığı bir terim:** Örneğin bk. Brian Little, "Free Traits and Personal Contexts: Expanding a Social Ecological Model of Well-Being", *Person-Environment Psychology: New Directions and Perspectives*, haz. W. Bruce Walsh vd. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2000).

272 **bir "Serbest Özellik Anlaşması":** Örneğin bk. Brian Little ve Maryamı F. Joseph, "Personal Projects and Free Traits: Mutable Selves and Well Beings", *Personal Project Pursuit: Goals, Action, and Human Flourishing*, haz. Brian R. Little vd. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007), 395.

274 **"duygusal uğraş":** Howard S. Friedman, "The Role of Emotional Expression in Coronary Heart Disease", *In Search of the Coronary-Prone: Beyond Type A*, haz. A. W. Siegman vd. (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989), 149-68.

274 **olumsuz duyguları bastıran insanların:** Melinda Wenner, "Smile! It Could Make You Happier: Making an Emotional Face –or Suppressing One– Influences Your Feelings", *Scientific American Mind*, 14 Ekim 2009, http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=smile-it-could-makeyou-happier.

10. BÖLÜM: İLETİŞİM UÇURUMU

279 **mahremiyete yüksek derecede değer atfeden insanlar:** Randy J. Larsen ve David M. Buss, *Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature* (New York: McGraw-Hill, 2005), 353.

279 **"Dışa dönükler ... bir forum gibi insanlara ihtiyaç duyarlar":** William Graziano'dan gelen e-posta, 31 Temmuz 2010.

279 **132 öğrenci üzerinde yapılan bir çalışmada:** Jens B. Aspendorf ve Susanne Wilpers, "Personality Effects on Social Relati-

onships", *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 6 (1998): 1531-44.

279 **Beş Büyük Özellik adı verilen:** Uyumluluk bu bölümün ilerleyen kısımlarında tanımlanmıştır. "Deneyime Açıklık" merakı, yeni fikirlere açıklığı ve sanat, keşif ve sıra dışı deneyimlerden zevk almayı ölçer. "Sorumluluk sahibi" insanlar disiplinli, vazifeşinas, verimli ve düzenlidir; "Duygusal İstikrar" olumsuz duygulardan azade olmayı ölçer.

280 **bir bilgisayar ekranı önüne oturttuğunuzda:** Benjamin M. Wilkowski vd., "Agreeableness and the Prolonged Spatial Processing of Antisocial and Prosocial Information", *Journal of Research in Personality* 40, no. 6 (2006): 1152-68. Ayrıca bk. Daniel Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are* (New York: Oxford University Press, 2007), uyumluluk üzerine olan bölüm.

280 **uyumlu olma ihtimalleri eşittir:** "Büyük Beş" ekolünde dışa dönüklük ve uyumluluk tanımları arasında bir dik açı vardır. Örneğin bk. Colin G. DeYoung vd., "Testing Predictions from Personality Neuroscience: Brain Structure and the Big Five", *Psychological Science* 21, no. 6 (2010): 820-28: "Uyumluluk, özgecilikle ilişkili özellikleri tanımlar görünmektedir: Kişinin, başkalarının ihtiyaçlarına, arzularına ve haklarına ilgi göstermesi (öncelikli olarak Dışa Dönüklükle ilgili görünen, insanlarla birlikte eğlenmenin aksine)."

284 **"karşı karşıya gelme cambazı":** Örneğin bk: (1) Donald A. Loffredo ve Susan K. Opt, "Argumentation and Myers-Briggs Personality Type Preferences", National Communication Association Kongresi'nde, Atlanta, GA, sunulmuş makale; (2) Rick Howard ve Maeve McKillen, "Extraversion and Performance in the Perceptual Maze Test", *Personality and Individual Differences* 11, no. 4 (1990): 391-96; (3) Robert L. Geist ve David G. Gilbert, "Correlates of Expressed and Felt Emotion During Marital Conflict: Satisfaction,

Personality, Process and Outcome", *Personality and Individual Differences* 21, no. 1 (1996): 49-60; (4) E. Michael Nussbaum, "How Introverts Versus Extroverts Approach Small-Group Argumentative Discussions", *The Elementary School Journal* 102, no. 3 (2002): 183-97.

284 Psikolog William Graziano'nun yaptığı aydınlatıcı bir çalışma: William Graziano vd., "Extraversion, Social Cognition, and the Salience of Aversiveness in Social Encounters", *Journal of Personality and Social Psychology* 49, no. 4 (1985): 971-80.

285 Robotların ... felçli hastalarla etkileşime girdikleri: Bk. Jerome Groopman, "Robots That Care", *The New Yorker,* 2 Kasım 2009. Ayrıca bk. Adriana Tapus ve Maja Mataric, "User Personality Matching with Hands-Off Robot for Post-Stroke Rehabilitation Therapy", *Experimental Robotics, Springer Tracts in Advance Robotics* 39. Cilt (Berlin: Springer, 2008), 165-75.

285 Michigan Üniversitesi İşletme Okulu'nun ... hakkında yaptıkları bir çalışmadan: Shirli Kopelman ve Ashleigh Shelby Rosette, "Cultural Variation in Response to Strategic Emotions in Negotiations", *Group Decision and Negotiation* 17, no. 1 (2008): 65-77.

286 Kitabı *Anger: The Misunderstood Emotion*'da: Carol Tavris, *Anger: The Misunderstood Emotion* (New York: Touchstone, 1982).

287 katarsis hipotezi bir mittir: Russell Geen vd., "The Facilitation of Aggression by Aggression: Evidence against the Catharsis Hypothesis", *Journal of Personality and Social Psychology* 31, no. 4 (1975): 721-26. Ayrıca bk. Tavris, *Anger.*

287 Botoks yaptıran insanların: Carl Zimmer, "Why Darwin Would Have Loved Botox", *Discover,* 15 Ekim 2009. Ayrıca bk. Joshua Ian Davis vd., "The Effects of BOTOX Injections on Emotional Experience", *Emotion* 10, no. 3 (2010): 433-40.

290 otuz iki çift içe dönük ve dışa dönük: Matthew D. Lieberman ve Robert Rosenthal, "Why Introverts Can't Always Tell Who Likes Them: Multitasking and Nonverbal Decoding", *Journal of Personality and Social Psychology* 80, no. 2 (2006): 294-310.

291 Bu, zihnin aynı anda birden çok şey yapabilmesini gerektirir: Gerald Matthews ve Lisa Dorn, "Cognitive and Attentional Processes in Personality and Intelligence", *International Handbook of Personality and Intelligence*, haz. Donald H. Saklofske ve Moshe Zeidner (New York: Plenum, 1995), 367-96.

292 diğerinin söylediklerini yorumlamak: Lieberman ve Rosenthal, "Why Introverts Can't Always Tell Who Likes Them."

293 gelişim psikoloğu Avril Thorne'un yaptığı bir deneyden: Avril Thorne, "The Press of Personality: A Study of Conversations Between Introverts and Extraverts", *Journal of Personality and Social Psychology* 53, no. 4 (1987): 718-26.

11. BÖLÜM: ESKİCİLER VE GENERALLER ÜZERİNE

Bu bölümdeki önerilerin bir kısmı öğretmenler, okul idarecileri ve çocuk psikologlarıyla yaptığım görüşmelere ve aşağıdaki harikulade kitaplara dayanmaktadır:

Elaine Aron, *The Highly Sensitive Child. Helping Our Children Thrive When the World Overwhelms Them* (New York: Broadway Books), 2002.

Bernardo J. Carducci, *Shyness: A Bold New Approach* (New York: Harper Paperbacks, 2000).

Natalie Madorsky Elman ve Eileen Kennedy-Moore, *The Unwritten Rules of Friendship* (Boston: Little Brown, 2003).

Jerome Kagan ve Nancy Snidman, *The Long Shadow of Temperament* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004).

Barbara G. Markway ve Gregory P. Markway, *Nurturing the Shy Child* (New York: St. Martin's Press, 2005).

Kenneth H. Rubin, *The Friendship Factor* (New York: Penguin, 2002).

Ward K. Swallow, *The Shy Child: Helping Children Triumph Over Shyness* (New York: Time Warner, 2000).

297 **Mark Twain bir defasında:** Bu hikâye, Mark Twain'in bu hikâyeyi anlattığına inanan (ama yüzde yüz emin değildir) Donald Mackinnon'dan gelmektedir. Bk. Donald W. MacKinnon, "The Nature and Nurture of Creative Talent", (Yale Üniversitesi'nde verilen Walter Van Dyke Bingham Semineri, New Haven, CT, 11 Nisan 1962).

298 **Dr. Jerry Miller'ın anlattığı şu didaktik hikâyeyi:** 2006 ve 2010 arasında Dr. Miller'la pek çok yüz yüze ve e-posta yoluyla görüştüm.

303 **Emily Miller:** 2006 ve 2010 arasında Emily Miller'la pek çok görüşme yaptım.

304 **Elaine Aron:** Elaine N. Axon, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person* (New York: Routledge, 2010), 18-19.

306 **Dr. Kenneth Rubin:** Rubin, *The Friendship Factor.*

311 **"bu öğrenciye ... çok az şey erişilir kılınır":** Jill D. Burruss ve Lisa Kaenzig, "Introversion: The Often Forgotten Factor Impacting the Gifted", *Virginia Association for the Gifted Newsletter* 21, no. 1 (1999).

313 **Uzmanlar, çocuklukta yaşanan olumsuz topluluk önünde konuşma deneyimlerinin:** Gregory Berns, *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), 77.

314 **Dışa dönükler hareket ... hoşlanma eğilimindedir:** Isabel Myers vd., *MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the MyersBriggs Type Indicator*, 2. Basım (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1998), 261-62. Ayrıca bk. Allen L. Hammer, (ed.), *MBTI Applications: A Decade of Research on the Myers-Briggs Type Indicator* (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996).

314 yetenek gelişiminin ön koşulu: Bk. 3. Bölüm, özellikle Anders Ericsson'ın çalışması.

315 "sınıf arkadaşlarıyla rahatça konuşabildiklerini": Roger Johnson'dan gelen posta, 14 Haziran 2010.

315 sessiz çocukları sınıfın "yüksek etkileşimli" alanlarına oturtmamanızı: James McCroskey, "Quiet Children in the Classroom: On Helping Not Hurting", *Communication Education* 29 (1980).

318 popüler olmak şart değildir: Rubin, *The Friendship Factor.* "Araştırma bulguları popülerliğin her derde deva olduğunu öne sürmemektedir. Bunun ergenlikte, erken yetişkinlikte ya da hayatın ilerleyen aşamalarında toplumsal ya da akademik başarıyı garantilediğini gösteren fazla kanıt yoktur... Eğer çocuğunuz arkadaş olabileceği başka bir çocuk buluyorsa ve bu çift birbirlerinin refakatinden keyif alıyorsa ve birbirlerini destekliyorlarsa aferin ona. Endişelenmeyi bırakın. Her çocuğun büyük, mutlu bir çetenin bir parçası olması gerekmez. Her çocuğun çok sayıda arkadaşa ihtiyacı yoktur; bazıları için bir ya da iki tanesi yeterlidir."

318 bir faaliyetle yoğun bir şekilde ilgilenmenin ve kendini adamışlığın: I. McGregor and Brian Little, "Personal Projects, Happiness, and Meaning: On Doing Well and Being Yourself", *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 2 (1998): 494-512.

323 psikolog Dan McAdams: Jack J. Bauer, Dan P. McAdams ve Jennifer L. Pals, "Narrative Identity and Eudaimonic Well-Being", *Journal of Happiness Studies* 9 (2008): 81-104.

İÇE DÖNÜK VE DIŞA DÖNÜK SÖZCÜKLERİ ÜZERİNE BİR NOT

334 Antropolog C. A. Valentine: C. A. Valentine, "Men of Anger and Men of Shame: Lakalai Ethnopsychology and Its Implications for Sociological Theory", *Ethnology no. 2* (1963): 441-77. Bu makaleden ilk olarak David Winter'In mükemmel

ders kitabı sayesinde haberdar oldum: *Personality: Analysis and Interpretation of Lives* (New York: McGraw-Hill, 1996).

335 **Aristoteles:** *Aristoteles, Problematica Physica* XXX, 1 (Bekker 953A 10 ff.), Jonathan Barnes tarafından çevrildiği haliyle, *The Complete Works of Aristotle, the Revised Oxford Translation II* (Princeton, N.J.: Bollingen, 1984).

335 **John Milton:** Alıntılayan David G. Winter, *Personality: Analysis and Interpretation of Lives* (New York: McGraw-Hill, 1996), 380-84.

335 **Schopenhauer:** Arthur Schopenhauer, "Personality, or What a Man Is", *The Wisdom of Life and Other Essays* (New York ve Londra: Dunne, 1901), 12-35 (orijinal eser 1851'de yayımlanmıştır); alıntılayan Winter, *Personality,* 384-86.

DİZİN

A

Adams, John Quincy, 47, 314, 356
Adler, Alfred, 41, 42, 58
Agle, Bradley, 74, 361
Allport, Gordon, 41, 350, 353
Anderson, Marian, 166, 167, 177, 338, 359, 360
anksiyete 45, 48, 69, 144, 145, 161, 162, 236, 356, 377, 404
Ariely, Dan, 117, 372
Aron, Elaine, 169, 170, 171, 172, 173, 175, 176, 179, 184, 185, 186, 188, 190, 192, 194, 304, 334, 338, 349, 374, 377, 378, 379, 382, 383, 384, 385, 387, 388, 389, 398, 410
Asch, Solomon, 118, 119, 120, 372
Aspendorf, Jens, 279, 280, 407

B

Barnes, Brenda, 74, 368, 412
Barrie, J. M., 18, 347
Batten, Barton, Durstine, and Osborn (BBDO), 113
Belsky, Jay, 144, 145, 146, 147, 339, 377, 378, 379, 380
Bennis, Warren, Organizing Genius, 100, 366
Berghoff, Jon, 294, 339
Berns, Gregory, 73, 74, 118, 119, 120, 372, 376, 380, 382, 411
Blinco, Priscilla, 249, 403
Boe, Erling, 249, 402
Bond, Harris, 232, 236, 400, 401
Brebner, John, 208, 394
Buck, Paul, 44, 354
Buffett, Warren, 9, 18, 219, 220, 221, 399
Burruss, Jill, 311, 410
Burry, Michael, 218
Buss, David, 279, 381, 386, 407

C

Carnegie, Dale, 35, 36, 37, 38, 48, 49, 50, 60, 63, 221, 349, 350, 355
Carroll, Lewis, 328
Cashmore, Peter, 86, 363
Chopin, Frédéric, 18, 347
Clinton, Bill, 52, 151, 270, 358
Collins, Jim 75, 76, 361, 391
Cooper, Chris, 208, 394, 397
Copeland, James, 74
Coyle, Daniel, 105, 369
Csikszentmihalyi, Mihaly, 108, 215, 355, 365, 369, 380, 398
Curie, Marie, 103
Curry, Boykin, 205, 206, 217, 218, 219. 339

D

Darwin, Charles, 75, 76, 103, 109, 370, 382, 387, 409
Davis, Matt, 122, 340, 343, 344, 366, 367, 370, 371, 373, 397, 409
DeMarco, Tom, 109, 110, 339, 370
Depue, Richard, 201, 339, 391
Dışa Dönüklük İdeali 9, 16, 17, 35, 45, 52, 93, 191, 225, 226, 236, 237, 239, 240, 258
Dijk, Corine, 182, 183, 386
Dix, Dorothy, 40
Dobbs, David, 144, 145, 377, 379
Dorn, Janice, 195, 196, 197, 199, 207, 339, 381, 389, 396, 409
Drucker, Peter, 74, 361
Dunnette, Marvin, 115, 371
duygusal beyin 132

E

Einstein, Albert, 18, 99, 212, 253, 347, 364
Eliot, T. S., 26, 47, 132
Emerson, Ralph Waldo, 37, 314
ergenlik 104, 108, 324, 330, 405
Ericsson, Anders, 105, 106, 107, 315, 340, 369, 411
evrim, 145 15, 17, 140, 184, 187, 188, 345, 405
Eysenck, Hans, 99, 156, 157, 158, 343, 344, 345, 366, 380, 381

F

Farmer, James, 167
Forster, E. M., 26, 349
Freud, Sigmund, 287
Fried, Jason, 112, 340
Funder, David, 158, 380, 381, 384, 403
Furnham, Adrian, 116, 372, 395, 396

G

Gallagher, Winifred, 18, 135, 343, 348, 375, 376, 377, 386
Gandhi, Mohandas K. (Mahatma), 18, 81, 183, 244, 245, 246, 247, 248, 250, 402
Gates, Bill, 26, 74, 151
Geisel, Theodor (Dr. Seuss), 18, 113, 371
Gerstner, Lou, 75
Gino, Francesca, 78, 79, 340
Gladwell, Malcolm, 84, 100, 363, 366, 402, 403
Glenn, John, 182, 369
Goffman, Erving, 255
Gore, Al, 18, 189, 190, 191
Grant, Adam, 76, 77, 78, 79, 80, 211, 212, 340, 362
Graziano, William, 284, 340, 345, 407, 408
Griffith, D. W., 351
Grob, Judith, 274, 275
Gzowski, Peter, 257

H

Harun, Hazreti Musa'nın kardeşi, 83, 84
Harvard İşletme Okulu (HBS), 61, 63, 69, 74, 78, 83, 85, 87, 88, 206, 235
Heine, Heinrich, 335
Helgoe, Laurie, 17, 347
Hofman, David, 78
Hofstadter, Richard, 356

Horchow, Roger, 84, 363
Howard, Richard, 202, 211, 338, 340, 346, 360, 390, 392, 397, 406, 408

İ

içe dönük-dışa dönük spektrumu 26

J

Jackson, Andrew, 46, 47
Jagiellowicz, Jadzia, 174, 340, 383, 384, 385
James, William, 74, 81, 101, 138, 167, 315, 340, 360, 366, 370, 372, 376, 392, 411
Jobs, Steve, 96, 120, 220
Johnson, LouAnne, 312, 313, 314, 339, 340, 368, 389, 397, 411
Johnson, Roger, 312, 313, 314, 339, 340, 368, 389, 397, 411
Jung, Carl Gustav, 23, 24, 28, 41, 131, 188, 254, 347, 348, 349, 353, 373, 383, 384, 387, 388, 389, 403

K

Kaenzig, Lisa, 311, 410
Kafka, Franz, 112, 371
Kagan, Jerome, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 141, 144, 149, 150, 151, 154, 159, 169, 172, 173, 174, 181, 185, 190, 334, 340, 373, 374, 375, 376, 378, 381, 383, 398, 404, 410
Kaminski, Vincent, 206, 207, 394
Karakter Kültürü 35, 36, 40, 47, 61, 350
Kawasaki, Guy, 85, 86, 340, 363
KBŞ (Korku, Belirsizlik ve Şüphe), 205, 207, 217, 218, 219
Keltner, Dacher, 182, 183, 387
King, Martin Luther Jr., 14, 15, 16, 81, 82, 83, 86, 362
Klarman, Seth, 217, 218, 399
Knutson, Brian, 213
Kochanska, Grazyna, 178, 179, 375, 377, 385
Kuhnen, Camelia, 203, 212, 213, 340, 392, 397
Kwong, Kenneth, 149

L

Lavoie, Jim, 74
Ledley, Charlie, 218, 219
Lemann, Nicholas, 240, 402
L'Engle, Madeleine, 109, 370
Liao, Tiffany, 229, 249, 340
Lieberman, Matthew, 290, 291, 292, 409
Lincoln, Abraham, 37, 42, 61, 166, 167, 171, 177, 193, 382
Lippa, Richard, 260, 261, 340, 405
Lister, Timothy, 109, 110, 370
Little, Brian, 181, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 264, 265, 270, 272, 273, 274, 275, 312, 338, 363, 382, 389, 402, 403, 405, 406, 410, 411
Lykken, David, 142, 143, 376

M

Mai, Jamie, 218, 219
Malpass, Eric, 179, 386

Marchand, Roland, 36, 351, 352, 353
Marden, Orison Swett, 38, 351
Marino, Joe, 73, 74
Matthews, Gerald, 210, 334, 381, 396, 397, 409
McAdams, Dan, 323, 324, 412
McCroskey, James, 315, 376, 411
McHugh, Adam, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 340, 356
Mika, Mike, 111, 340, 371
Miller, Emily, 101, 142, 298, 299, 303, 319, 340, 346, 360, 367, 370, 410
Miller, Jerry, 101, 142, 298, 299, 303, 319, 340, 346, 360, 367, 370, 410
Millet, Lydia, 236, 401
Mills, Quinn, 71, 74, 75, 340
Milton, John, 254, 335, 403, 412
Mischel, Walter, 255, 403
Morgeson, Frederick, 100, 366

N

Nettle, Daniel, 200, 202, 344, 387, 388, 389, 390, 391, 392, 407
Newman, Joseph, 207, 208, 209, 210, 340, 386, 394
Newmark, Craig, 84, 85, 363
Newton, Sör Isaac, 18, 99, 347
Ni, Preston, 241, 242, 243, 244, 248, 250, 340, 402

O

Obama, Barack, 59, 87, 282
Olson, Kenneth, 46, 354
Orwell, George, 18, 347
Osborn, Alex, 113, 114, 117, 118, 371

P

Page, Larry, 18
Parks, Rosa, 13, 14, 15, 18, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 343, 362
Prince, Chuck, 217, 399
Proust, Marcel, 18, 92, 347, 364

R

Robbins, Tony, 51, 52, 53, 55, 58, 60, 61, 92, 94, 358
Roosevelt, Eleanor, 18, 42, 82, 167, 175, 176, 177, 178, 188, 194, 382, 385
Roosevelt, Franklin D., 18, 42, 82, 167, 175, 176, 177, 178, 188, 194, 382, 385
Roosevelt, Theodore, 18, 42, 82, 167, 175, 176, 177, 178, 188, 194, 382, 385
Rowling, J. K., 18, 348
Rubin, Kenneth, 270, 306, 339, 378, 410, 411
Rubin, Robert, 270, 306, 339, 378, 410, 411
Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı (DSM-IV), 48, 357

S

Schopenhauer, Arthur, 254, 335, 403, 412
Schulz, Charles, 18, 347
Schwab, Charles, 74, 361
Schwartz, Carl, 148, 149, 150, 151, 153, 340, 380, 381
Seuss, Dr. (Theodor Geisel), 18, 113, 371
Shakespeare, William, 42, 258, 259, 405

Shirky, Clay, 100, 366
Sittenfeld, Curtis, 181
Smith, Darwin, 75, 76, 104, 166, 340, 344, 369, 388
Snyder, Mark, 263, 264, 340, 406
Spielberg, Steven, 18, 347
Streisand, Barbra, 26
Strickland, Jacquelyn, 170, 171, 192, 193, 340
Suomi, Stephen, 145, 378
Susman, Warren, 35, 36, 38, 350, 351, 352

T

Tavris, Carol, 286, 287, 408, 409
Tetlock, Philip, 72, 360
Thoreau, Henry David, 47, 356
Thorne, Avril, 293, 294, 409
Tocqueville, Alexis de, 195
Tolstoy, Leo, 81
Turner, Ted, 198, 202, 209
Twain, Mark, 297, 410

V

Valentine, C. A., 334, 412
van Gogh, Vincent, 7, 17

W

Wallace-Segall, Rebecca, 319, 339
Warren, Rick, 9, 18, 35, 88, 91, 92, 100, 219, 221, 350, 364, 366, 399
Wei, Mike, 225, 229, 237, 250, 339, 340, 399
Weiss, David, 321, 323, 340, 363
Welch, Jack, 216, 217, 256, 405
Whitefield, George, 355
Whitehead, Alfred North, 132
White, Patrick, 43, 103, 399
Whyte, William, 43, 44, 354
Williams, Bruce, 39, 40, 52, 69, 102, 253, 368
Wilpers, Susanne, 279, 280, 407
Wilson, David Sloan, 140, 185, 186, 340, 387, 389
Wilson, E. O., 140, 185, 186, 340, 387, 389
Winter, David, 24, 340, 375, 376, 400, 412
Witt, Katarina, 320
Wolfradt, Uwe, 365
Wordsworth, William, 47, 99, 356
Wozniak, Stephen, 96, 97, 107, 120, 122, 123, 364

Y

Yeager, Chuck, 142
Yeats, W. B., 18, 347